



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

**Facultad de Letras y Ciencias Humanas**

**Escuela Profesional de Comunicación Social**

**Comunicación para la participación ciudadana.  
Experiencia en el programa de gobierno regional de  
Lima Metropolitana**

**INFORME PROFESIONAL**

**Para optar el Título Profesional de Licenciada en  
Comunicación Social**

**AUTOR**

**Meylí NECOCHEA SALGUERO**

**ASESOR**

**Lic. Abel Fernando SANTIBÁÑEZ COLLADO**

**Lima, Perú**

**2019**



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Necochea, M. (2019). *Comunicación para la participación ciudadana. Experiencia en el programa de gobierno regional de Lima Metropolitana*. [Informe profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Escuela Profesional de Comunicación Social]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---

ESCUELA PROFESIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME PROFESIONAL**

En el Salón de Grados de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas a los once días del mes de octubre del dos mil dieciocho, siendo las 10:00 horas, con la Presidencia del Mg. José Angel Paz Delgado, los miembros del Jurado calificador: Mg. Pedro Fernando Lovatón Sarco, Lic. Iris Gladys Tinoco Casallo y su asesor, el Lic. Abel Fernando Santibáñez Collado, se reunieron con la finalidad de escuchar la exposición del Informe Profesional: **"COMUNICACIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA. EXPERIENCIA EN EL PROGRAMA DE GOBIERNO REGIONAL DE LIMA METROPOLITANA"**, que la bachiller **NECOCHEA SALGUERO MEYLÍ**, ha presentado a consideración de la Escuela, para obtener el Título Profesional de Licenciada en Comunicación Social. El Presidente del Jurado invitó a la bachiller a exponer el Informe Profesional. Concluida la exposición la bachiller absolvió las preguntas que le formularon los miembros del jurado.

Terminada la exposición se procedió a la calificación, resultando aprobado como Muy Bueno con la calificación de Diecisiete (17).

El Presidente manifestó que, habiéndose aprobado la sustentación, la Facultad de Letras y Ciencias Humanas recomienda a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos el otorgamiento del Título de Licenciada en Comunicación Social a la bachiller **NECOCHEA SALGUERO MEYLÍ**.

Siendo las 12:00 horas concluyó el acto de sustentación, por lo cual los miembros del Jurado, dando fe de lo actuado, firman la presente Acta de Sustentación por quintuplicado.



**Mg. Pedro Fernando Lovatón Sarco**  
Jurado Informante



**Mg. José Angel Paz Delgado**  
Miembro/ Presidente



**Lic. Iris Gladys Tinoco Casallo**  
Jurado Informante



**Lic. Raúl Fernando Zevallos Ortiz**  
Miembro



**Lic. Abel Fernando Santibáñez Collado**  
Asesor

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	4
1. EL QUEHACER PROFESIONAL .....	5
1.1 Identificación .....	5
1.2 Organización: La Municipalidad Metropolitana de Lima .....	8
1.2.1 Objetivo de la organización .....	10
1.2.2 Funciones de la organización .....	10
1.2.3 Organigrama de la organización .....	10
1.3 Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana (PGRLM).....	12
1.4 Subgerencia Regional de Planeamiento y Presupuesto .....	15
1.5 Antecedentes .....	18
1.5.1 Proceso de Modernización del Estado .....	18
1.6 Estrategia de trabajo .....	19
1.6.1 Trabajo al interior de la organización .....	20
2. LA EXPERIENCIA OBJETO DE LA SISTEMATIZACIÓN .....	23
2.1 Objeto de la sistematización.....	23
2.2 Diseño de la intervención.....	24
2.2.1 Contexto de la intervención .....	24
2.3 Público objetivo .....	28
2.4 Proceso de implementación: estrategias de acción .....	30
2.5 Objetivos de la sistematización .....	32
2.5.1 Objetivo general .....	32
2.5.2 Objetivos específicos .....	32
2.6 Espacio temporal.....	32
3. MARCO DE REFERENCIA DE LA SISTEMATIZACIÓN.....	32
3.1 Comunicación participativa .....	33
3.2 Comunicación pública municipal.....	34
4. METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN .....	36
4.1 Etapas del proceso de sistematización .....	36
4.2 Selección de la experiencia .....	36
4.3 Recopilación y organización de la información .....	36
4.4 Revisión bibliográfica .....	36
4.5 Análisis de la experiencia.....	36

4.6	Interpretación y conclusiones.....	36
4.7	Fuentes de información.....	37
5.	RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA SISTEMATIZADA .....	38
5.1	Presentación .....	38
5.2	Contextos de la experiencia .....	39
5.2.1	Contexto local: el proceso de revocatoria en Lima Metropolitana .....	39
5.2.2	Contexto institucional: las reformas de la gestión .....	40
5.3	Análisis de la experiencia.....	43
5.4	El cumplimiento de los procesos participativos .....	43
5.4.1	La participación en la evaluación técnica .....	46
5.4.2	Las necesidades de comunicación.....	47
5.4.3	La creación de materiales informativos .....	51
5.4.4	La articulación con otras OPD y órganos de línea .....	57
5.4.5	La organización del nuevo proceso.....	58
5.4.6	La incorporación de la estrategia 2.0 .....	62
5.4.7	Informar sobre el trabajo del PGRLM .....	65
5.4.8	Evalando los espacios de participación.....	68
5.4.9	La revocatoria y su impacto en la comunicación .....	76
6.	BALANCE DE LA EXPERIENCIA .....	79
6.1	Resultados de la experiencia .....	79
6.1.1	Lecciones aprendidas .....	79
6.1.2	De la falta de priorización para labores de comunicación.....	80
6.1.3	Hallazgos.....	80
6.1.4	De las expectativas de la ciudadanía frente a la inversión pública.....	81
6.1.5	Tareas pendientes respecto al análisis de la experiencia.....	81
6.1.6	Aportes .....	82
7.	CONCLUSIONES .....	84
8.	RECOMENDACIONES .....	86
9.	BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DIGITALES .....	88
	ANEXOS .....	90

## INTRODUCCIÓN

El presente documento es el resultado de la sistematización de la experiencia en los procesos de participación ciudadana promovidos desde la gestión pública desarrollados entre abril de 2012 y agosto de 2013, para el Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana (PRGLM), órgano desconcentrado de la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML).

El primer capítulo responde a la identificación del quehacer profesional, detalla las funciones llevadas a cabo, caracteriza a la organización donde se realizaron las labores, esto incluye un apartado que aborda el proceso de modernización del Estado y la descentralización como parte del contexto necesario para comprender el rol del PGRLM en Lima Metropolitana.

El segundo capítulo, describe el objeto de la sistematización, su diseño, contexto de intervención, así como los objetivos que persigue. Seguidamente se encuentra el marco conceptual que permite analizar la experiencia a la luz de: Comunicación participativa y Comunicación pública municipal.

El cuarto capítulo trata sobre la metodología utilizada para la sistematización, desde las etapas en el proceso en sí, como las razones para la selección del caso y las fuentes que contribuyeron a la recopilación de información.

El quinto capítulo corresponde al resultado del análisis de la experiencia profesional, toma el marco teórico y enfatiza los momentos políticos que afectaron los procesos internos y externos de la organización, como fue el proceso de revocatoria en Lima Metropolitana. Este análisis marca un hito ya que generó una relectura de la comunicación para estos procesos participativos.

Luego, encontramos los resultados de la experiencia profesional, lecciones aprendidas, hallazgos y conclusiones. Finalmente, encontraremos las reflexiones relacionadas a los aportes generados para la Academia, la organización y el ejercicio profesional de la comunicación en la gestión pública.

# **1. EL QUEHACER PROFESIONAL**

## **1.1 Identificación**

El quehacer profesional está relacionado al rol de la comunicadora en los procesos de participación ciudadana promovidos desde la gestión pública. Esta labor se llevó a cabo para el Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana (PRGLM), órgano desconcentrado de la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML).

Los procesos de participación ciudadana que se desarrollaron para la experiencia profesional fueron: apoyo a la coordinación, convocatoria y difusión de los Presupuestos Participativos de los años fiscales 2013 y 2014, además de brindar soporte a las tareas de las funciones de Secretaría Técnica de la Asamblea Metropolitana de Lima (AML), acciones relacionadas a la coordinación, planificación y ejecución de sus actividades.

Para comprender estos procesos, debemos detallar qué significa el Presupuesto Participativo, este instrumento que además posee base legal y que resulta importante puntualizar:

- Ley N° 28056: Ley Marco del Presupuesto Participativo (2003-08-07).
- Ley N° 29298: Modificatoria de la Ley N° 28056 (2008-12-17).
- Decreto Supremo N° 171-2003-EF: Reglamento de la Ley Marco del Presupuesto Participativo (2003-11-25).
- Ordenanza MML N° 1145: Reglamenta el Proceso del Presupuesto Participativo Municipal y Regional de la MML (2008-06-13).
- Ordenanza MML N° 1476: Modifica la Ordenanza N° 1145 (2010-12-16).
- Instructivo N° 001-2010-EF/76.01: Instructivo para el Proceso del Presupuesto Participativo Basado en Resultados (2010-04-10).
- De conformidad con la Ley N° 28056, Ley Marco del Presupuesto Participativo modificada por la Ley N° 29298.



- De conformidad con la Ley N° 28056, Ley Marco del Presupuesto Participativo modificada por la Ley N° 29298.

El Presupuesto Participativo (PP), es un instrumento político y de gestión, a través del cual las autoridades y las organizaciones que representan a sectores de la población definen en conjunto, cómo y en qué se van a orientar los recursos públicos. Supone un mandato normativo en base a las leyes anteriormente detalladas, sin embargo, también forma parte de los mecanismos de participación ciudadana, establecidos como derecho ciudadano.

Para concretar estas iniciativas se presentan ideas de Proyectos de Inversión Pública (PIP), las mismas que necesariamente deben enmarcarse en la visión y objetivos del Plan de Desarrollo Concertado (PDC) que el gobierno local, provincial o regional haya elaborado.

El PP busca cumplir con principios de transparencia y control ciudadano, modernización y democratización de la gestión pública, fortalecimiento de la gobernabilidad democrática del país y construcción de capital social.

Su fin está orientado a fortalecer las relaciones democráticas entre el Estado y la sociedad, priorizando las necesidades de la población organizada, facilitando las coordinaciones entre instituciones públicas y privadas y generando compromisos para determinar proyectos importantes de inversión a nivel de Lima Metropolitana.

En el caso de Lima Metropolitana, el PP está orientado a promover la participación de los integrantes de la Asamblea Metropolitana de Lima (AML), los regidores metropolitanos y las organizaciones que se encuentren registradas en el Libro de Registro Metropolitano de Organizaciones de la Sociedad Civil.

Otra instancia importante para la participación ciudadana es la Asamblea Metropolitana de Lima (AML), órgano consultivo, de coordinación y concertación de la Municipalidad Metropolitana de Lima, emite opinión consultiva, coordinado entre sí, sobre el

Presupuesto y Plan Desarrollo Concertado y otras que le encargue o solicite el Concejo Metropolitano de Lima o por acto administrativo o de administración interna, mediante el procedimiento y normas municipales establecidas en la ley.

La Asamblea Metropolitana de Lima está conformada por la autoridad de Lima, los 42 alcaldes distritales y 29 representantes de las diferentes Organizaciones de la Sociedad Civil de la provincia de Lima, los mismos que son elegidos en un proceso electoral cada dos años. La AML se organiza a través de comisiones de trabajo, mesas temáticas y proyectos especiales y puede emitir opinión sobre los instrumentos y procesos de gestión de la ciudad de Lima, con la finalidad de atender las crecientes necesidades de desarrollo de la ciudad.

Las labores de comunicación para estos procesos de participación ciudadana estuvieron a cargo de quien redacta este informe, bajo el puesto de Comunicador III y, para el cual, se realizaron las siguientes funciones específicas:

#### **Elaborar y actualizar los contenidos del Portal de la MML sobre las acciones del presupuesto participativo**

Esta actividad se realizaba en coordinación con la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas, a través de la Subgerencia de Prensa que revisaba y aprobaba los contenidos para publicación. Además, se creó una sección del Presupuesto Participativo con la remodelación del portal de la MML y con la propuesta del portal [www.limaparticipa.pe](http://www.limaparticipa.pe)<sup>1</sup>.

#### **Coordinar la difusión de los avances y resultados de los procesos participativos de Lima Metropolitana**

En coordinación con la Gerencia Regional del PGRLM y la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas de la MML, se informaban sobre los procesos del Presupuesto Participativo y la Asamblea Metropolitana de Lima.

---

<sup>1</sup> El portal se deshabilitó al concluir la gestión de Susana Villarán pero se conservó el Facebook <https://www.facebook.com/LimaParticipa/>

**Elaborar y coordinar la producción de materiales comunicativos para la difusión de las acciones de los procesos participativos**

Implicó el diseño, participación y supervisión de materiales impresos y digitales, así como publicitarios relacionados al Presupuesto Participativo y la Asamblea Metropolitana de Lima.

**Coordinar la difusión de los avances y resultados de los procesos participativos de Lima Metropolitana**

Mediante los diferentes canales de comunicación, se informaba a los públicos objetivos y la ciudadanía en general, de manera continua.

**Coordinar con la Gerencia de Comunicación de la MML sobre las estrategias de comunicación para los procesos participativos**

Se elaboró un Plan de Comunicación, que tuvo que modificarse y adaptarse, en respuesta la coyuntura política concreta que atravesó la gestión municipal.

**Participar de las reuniones y eventos sobre los temas pertinentes a sus funciones**

Se participaron de eventos organizados por la MML y otros organismos que solicitaran la presencia del PGRLM.

Asimismo, todas las actividades que implicarán la publicación y/u organización de eventos para la PGRLM, estuvieron a cargo de la Comunicadora, quien coordinaba de manera interna con las subgerencias regionales del PGRLM.

## **1.2 Organización: La Municipalidad Metropolitana de Lima**

La Municipalidad Metropolitana de Lima (MML) posee autonomía política, económica y administrativa conforme lo establece el Art. 194° de la Constitución Política del Perú; constituye pliego presupuestal para su administración económica y financiera.

Goza de un régimen especial por la cual ejerce funciones de gobierno regional y gobierno local (provincial y distrital) a nivel de la provincia de Lima. Es decir, que, de forma excepcional, tiene funciones correspondientes a los gobiernos regionales, sin constituir

propiamente una región, produciéndose una integración de funciones tanto municipales (a nivel metropolitano y de gobierno local).

Este régimen especial le otorga facultades y competencias a la MML y determina que:

- El Concejo Metropolitano de Lima, ejerce atribuciones del Consejo Regional como órgano normativo y fiscalizador.
- El alcalde de Lima Metropolitana ejerce atribuciones de Presidente Regional, como órgano ejecutivo.
- La Asamblea Metropolitana de Lima ejerce competencias y funciones de Consejo de Coordinación Regional, como órgano consultivo y de coordinación.

Las provincias de Barranca, Cajatambo, Oyón, Huaura, Huaral, Canta, Huarochirí, Yauyos y Cañete del departamento de Lima, constituyen un gobierno regional propio: Gobierno Regional de Lima.

Asume también funciones específicas establecidas en el Art. 73° de la Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades, como las de:

*“planificar integralmente el desarrollo local y el ordenamiento territorial, en el nivel provincial, promover e impulsar el proceso de planeamiento para el desarrollo integral correspondiente al ámbito de su provincia, recogiendo las prioridades propuestas en los procesos de planeación de desarrollo local de carácter distrital; para lo cual deberá coordinar con los diversos niveles de gobierno nacional, sectorial y regional, la correcta aplicación local de los instrumentos de planeamiento y de gestión ambiental”.*

### **1.2.1 Objetivo de la organización**

La Municipalidad Metropolitana de Lima tiene como objetivo:

*“Lograr el desarrollo económico, social, poblacional, cultural y ambiental proporcionando al ciudadano el ambiente adecuado para la satisfacción de sus necesidades vitales, en aspectos de viviendas, salubridad, abastecimiento, educación, recreación, transporte y comunicaciones.” (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2015)*

### **1.2.2 Funciones de la organización**

La Municipalidad Metropolitana de Lima tiene y ejerce las competencias, funciones y atribuciones que señalan la Constitución del Estado, la Ley de Bases de la Descentralización, la Ley Orgánica de Municipalidades, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y demás disposiciones legales vigentes.

### **1.2.3 Organigrama de la organización**

Para el cumplimiento de sus funciones, la Municipalidad Metropolitana de Lima cuenta y realiza sus actividades de acuerdo a su Estructura Orgánica, el mismo que detalla órganos de línea, órganos desconcentrados, programas especiales, entre otros.

La estructura se observa en siguiente diagrama:

Gráfico 1. Organigrama de la Municipalidad Metropolitana de Lima



(1) Patronato del Parque de las Leyendas Felipe Benavides Barreda.

### **1.3 Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana (PGRLM)**

En el proceso descentralización que tiene como finalidad “el desarrollo integral, armónico y sostenible del país, mediante la separación de competencias y funciones, y el equilibrado ejercicio del poder por los tres niveles de gobierno, en beneficio de la población” (Art. 3°. Ley N° 27783. Ley de bases de la descentralización). Las competencias y funciones regionales que provienen del gobierno nacional son transferidas a la MML a través de los ministerios y sectores correspondientes. Precisamente para facilitar este proceso, el 2003 se crea el Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana (PGRLM).

El PGRLM, como órgano desconcentrado de la Municipalidad Metropolitana de Lima, fue creado por Edicto N° 254, publicado el 7 de mayo de 2003, con el fin de coordinar, organizar, crear y gestionar las condiciones necesarias para el eficiente desarrollo del proceso de transferencias y la recepción ordenada de funciones y competencias sectoriales del gobierno nacional hacia la MML, en el marco del Régimen Especial que posee Lima.

Esta entidad coordina que la gestión de las transferencias y del territorio se lleven de forma adecuada. El PGRLM trabaja conjuntamente con los ministerios del gobierno nacional para la transferencia de funciones sectoriales; con la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), a través de la Secretaría de Descentralización; con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el Congreso de la República; y las asociaciones de municipalidades AMPE, REMURPE MUNIRED, y de manera interna con la Gerencia Municipal, las gerencias de línea, de apoyo y demás organismos de la MML. Además, coordina con la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales, donde la MML es un integrante pleno de la misma.

Institucionalmente y de acuerdo a su Reglamento de Organización y Funciones (ROF) el PGRLM plantea lo siguiente:

- Objetivo

Dar oportunidad a las poblaciones en situación de pobreza, riesgo y vulnerabilidad, para el desarrollo de sus capacidades y acceder a un empleo adecuado y administrar eficientemente los recursos presupuestales para la inversión regional para lograr una recepción y transferencia exitosa de las funciones y recursos de carácter regional y fortalecer el sistema del gobierno regional.

- Misión

Coordinar, organizar, crear y gestionar las condiciones necesarias para el eficiente, ordenado y gradual desarrollo del proceso de Transferencia y recepción de funciones, programas, fondos, proyectos, activos y otros recursos del gobierno nacional hacia la Municipalidad Metropolitana de Lima, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la provincia de Lima, para ejercer las competencias sectoriales en la conducción de la gestión pública , ejecutar las inversiones públicas y los programas sociales en beneficio de la ciudadanía.

- Visión

Ser una institución líder, moderna en la gestión pública, capaz de fomentar el desarrollo integral sostenible, la promoción de la inversión pública y privada, procurando condiciones sociales, económicas y ambientales favorables, brindando sus servicios de manera oportuna, transparente y confiable a los ciudadanos a través del ejercicio de las competencias sectoriales en la provincia de Lima, como un gobierno democrático e institución pública de excelencia en el Perú.

- Estructura y organización

El PGRLM comprende órganos de dirección, asesoramiento apoyo y línea. La Gerencia Regional, es el órgano de dirección responsable de la marcha administrativa y operativa



del Programa. Por delegación del Alcalde Metropolitano, ejerce las funciones de Presidente Regional, dirige y coordina el proceso de transferencias y competencias sectoriales a la Municipalidad, asumiendo también las atribuciones de coordinar y supervisar las materias administrativas que corresponden a éste. Está a cargo de un Gerente Regional, quien depende del Gerente Municipal.

La Gerencia, cuenta con dos órganos de asesoramiento, el primero, la Subgerencia Regional de Planeamiento y Presupuesto, encargado de conducir y supervisar los procesos de planeamiento, presupuesto y programación de inversiones del Programa. Está a cargo de un Subgerente Regional quien depende del Gerente Regional.

El segundo, la Subgerencia Regional de Asuntos Jurídicos, responsable de emitir opiniones de carácter jurídico-legal para la Gerencia Regional o para los órganos del Programa, sistematizando la legislación y proponiendo las normas legales pertinentes, así como se pronuncia sobre la legalidad de los actos, convenios y contratos que le sean remitidos para su revisión y /o visado.

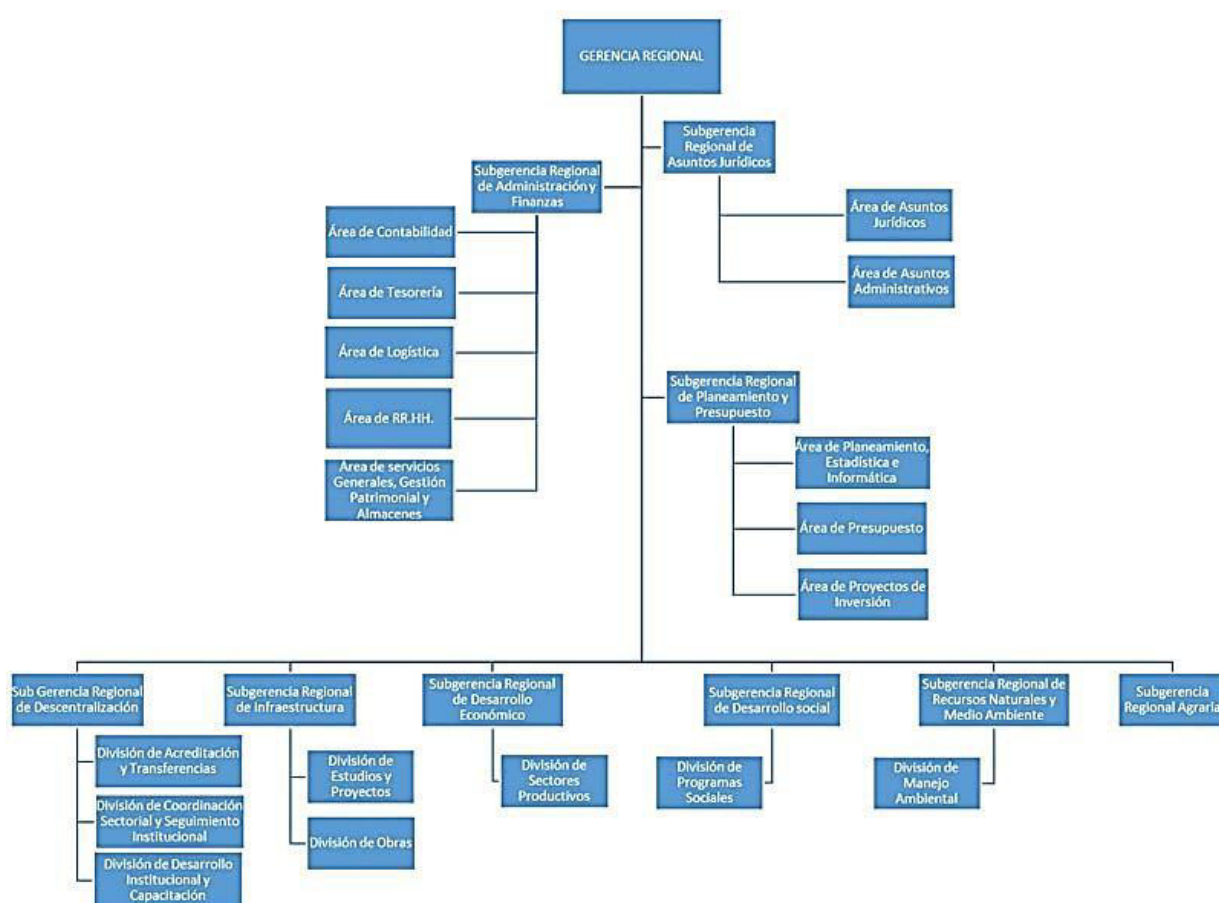
Como órgano de apoyo se encuentra la Subgerencia Regional de Administración y Finanzas, encargada de brindar el apoyo necesario para el buen funcionamiento del Programa mediante el manejo adecuado y eficiente de los recursos humanos, logísticos y financieros.

Luego, los órganos de línea: Subgerencia Regional de Infraestructura, Subgerencia Regional de Descentralización, Subgerencia Regional Agraria, Subgerencia Regional de Desarrollo Económico, Subgerencia Regional de Desarrollo Social, Subgerencia Regional de Recursos Naturales y Medio Ambiente.

De acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la institución, sus órganos de línea coordinan funcionalmente con las gerencias de línea de la MML, y por eso éstas ejercen las funciones regionales que son transferidas por el gobierno nacional (Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana, 2014).

Con estas gerencias de línea se coordina cada acción de la transferencia de funciones. Además, el PGRLM brinda asistencia técnica al órgano de línea de la MML para la elaboración del Plan de Acción Sectorial, la formación de la subcomisión de trabajo, el desarrollo de capacidades del personal, la adecuación organizacional que se requiera, la formulación de procedimientos para el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), y la identificación y evaluación de los recursos a ser transferidos por los Ministerios.

Gráfico 2. Organigrama del Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana



Fuente: Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana

#### 1.4 Subgerencia Regional de Planeamiento y Presupuesto

La Subgerencia Regional de Planeamiento y Presupuesto (SRPP) del Programa asume la tarea de asesorar, conducir y supervisar los procesos de planeamiento, presupuesto y

programación de inversiones. Este órgano cuenta con tres áreas: área de planeamiento, área de estadística e informática, presupuesto y el área de proyectos de inversión.

Asume las siguientes funciones y atribuciones (Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana, 2014):

- Elevar a consideración de la Gerencia del PGRLM, las propuestas de lineamientos básicos de política para su revisión y aprobación.
- Programar, conducir, coordinar, supervisar y evaluar los sistemas de planeamiento, presupuesto, programación de inversiones, racionalización, estadística y cooperación técnica del PGRLM.
- Dirigir coordinar y proponer los Planes de Desarrollo Regional Concertado (mediano y largo plazo) del PGRLM.
- Proponer supervisar y controlar los planes operativos de los órganos que conforman la gerencia del PGRLM.
- Dirigir coordinar y proponer el Plan de Desarrollo Estratégico del PGRLM.
- Dirigir coordinar y proponer el Programa de Promoción de Inversiones y Exportaciones Regionales, el Plan de Competitividad Regional, el Plan Regional de Desarrollo de Capacidades Humanas, y el Programa de Desarrollo Institucional del PGRLM.
- Emitir opinión en relación a los efectos fiscales y presupuestales que generen las competencias regionales que se transfieran desde el Gobierno Nacional hacia la Municipalidad, buscando el mayor beneficio costo Institucional en coordinación con la Subgerencia de Acreditación y Transferencias.
- Dirigir coordinar y proponer el Presupuesto Participativo del PGRLM.
- Proponer políticas para el proceso presupuestario del PGRLM, en el marco jurídico vigente.

- Conducir, orientar y supervisar el proceso presupuestal, enmarcado en la Ley General de Presupuesto y de acuerdo a las normas que sobre formulación, ejecución y evaluación del presupuesto emita el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).
- Elaborar el Proyecto de Presupuesto de Ingresos, Egresos e Inversión del PGRLM.
- Elaborar y proponer las modificaciones presupuestales en el PGRLM.
- Efectuar coordinaciones con los organismos externos competentes relacionados con la formulación, evaluación y presentación del presupuesto.
- Proponer medidas de austeridad, racionalidad y límite en el gasto, de acuerdo a los requerimientos del PGRLM y a la normatividad vigente.
- Formular y evaluar los procesos e instrumentos técnicos normativos de gestión del PGRLM.
- Asesorar a la gerencia y a los órganos del PGRLM en materia de racionalización administrativa.
- Evaluar la estructura orgánica y el grado de cumplimiento de los objetivos previstos.
- Elaborar las estrategias de gestión, de acuerdo a pautas recibidas de la gerencia del PGRLM, concurrentes con la política institucional de la Municipalidad y coordinadas con los órganos que conforman el PGRLM.
- Elaborar el Plan Multianual de Inversión Pública del PGRLM, proponiéndolo a la Gerencia para su aprobación.
- Mantener actualizada la información registrada en el banco de proyectos.
- Evaluar y emitir informes técnicos sobre los estudios de pre inversión.
- Declarar la viabilidad de los Proyectos de Inversión Pública (PIP) elaborados por las Unidades Formuladoras adscritas al PGRLM.

- Recomendar y proponer a la Dirección General de Programación Multianual del MEF, respecto a la metodología y parámetros de evaluación de los PIP enmarcados en la responsabilidad funcional e institucional del Programa.
- Formular y conducir el Plan Estadístico del Programa de conformidad a las necesidades del mismo y las normas del INEI.
- Programar, evaluar, coordinar y canalizar la cooperación técnica internacional en sus diferentes modalidades y fuentes cooperantes según lo requieran los planes y proyectos del PGRLM.
- Proponer normas y procedimientos orientados a mejorar el funcionamiento de las actividades que realiza el PGRLM en su ámbito de competencia.
- Revisar y emitir opinión sobre los documentos elaborados por otras áreas en los aspectos de su competencia y que deban ser emitidos y firmados por la Gerencia del PGRLM.
- Emitir resoluciones en asuntos de su competencia.
- Otras que le sean asignadas por la Gerencia Regional.

En correspondencia con la función de “*dirigir coordinar y proponer el Presupuesto Participativo del PGRLM*” (Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana, 2014), la subgerencia asume las funciones correspondientes a la coordinación, desarrollo y ejecución de los procesos participativos de nivel metropolitano.

## **1.5 Antecedentes**

### **1.5.1 Proceso de Modernización del Estado**

Para entender el concepto de descentralización en nuestro país, es importante contextualizar el proceso de modernización del Estado que se implementó en la gestión pública, de manera formal, recién a partir de 1990, con la incorporación de la planificación estratégica.

Es el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), quien asume la responsabilidad de generar directivas para la elaboración de los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) y los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM). Estos instrumentos de gestión son un:

*“ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias)” (Armijo, 2011, pág. 15).*

El reto del Estado era generar un proceso que tuviera la finalidad fundamental de obtener mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

La Ley de Modernización del Estado y de Descentralización, establecieron nuevas rutas para la planificación. Los gobiernos regionales y locales, asumieron la tarea de planificar el desarrollo integral de su territorio, esto se vio plasmado en la elaboración de los Planes de Desarrollo Concertado que cada municipio debía realizar de manera obligatoria (Muñoz, 2013).

Con estos nuevos instrumentos, se genera una cadena lógica en la planificación, que buscaba establecer una secuencialidad y concordancia entre las políticas públicas y los planes, para que las estrategias y las acciones de los gobiernos regionales y locales tuvieran coherencia.

Dentro de este contexto, estas leyes refuerzan el principio de concertación con la participación de la sociedad civil y las fuerzas políticas, diseñando una visión compartida y planes multianuales, estratégicos y sustentables.

## **1.6 Estrategia de trabajo**

Las estrategias de trabajo desarrolladas en la experiencia profesional estuvieron determinadas por los objetivos de la institución y las funciones asignadas. Es así que se trabajaron desde dos dimensiones:

## 1.6.1 Trabajo al interior de la organización

### 1.6.1.1 Reuniones de trabajo

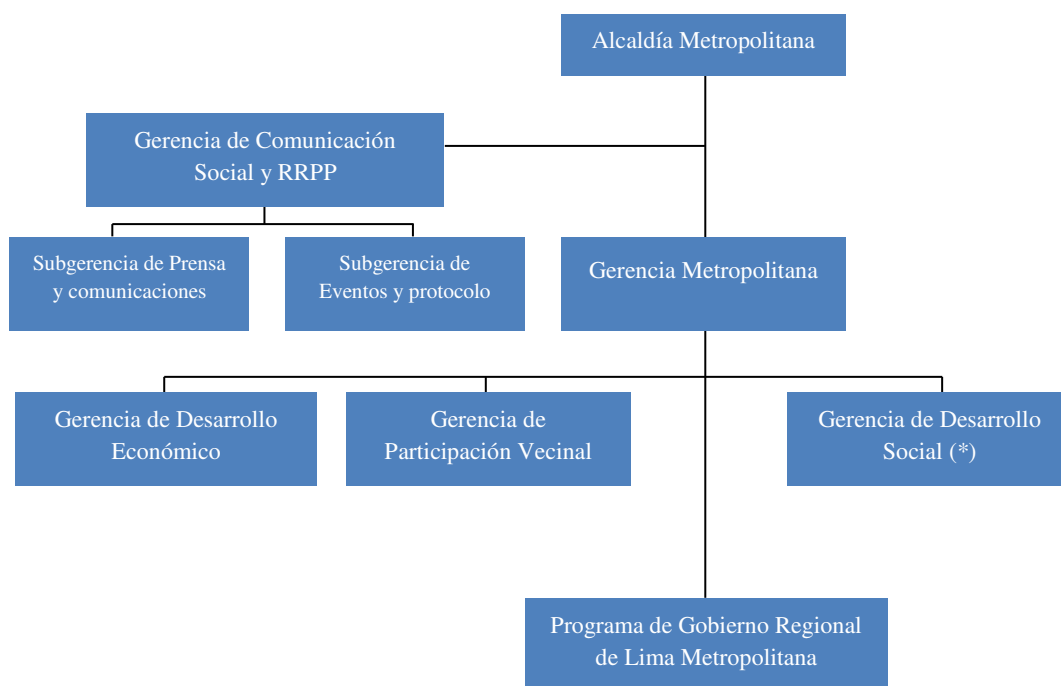
Debido a que anteriormente no se había contratado un profesional de comunicación para desarrollar estos procesos participativos, la principal forma de establecer realizar sinergia y determinar mecanismos adecuados de comunicación fueron reuniones entre gerencias.

Asimismo, se participaba activamente de las reuniones semanales que la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas realizaba con todo el equipo de comunicadores de la MML.

### 1.6.1.2 Identificación de responsabilidades

Se estableció que La Gerencia de Participación Vecinal y la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas fueron las áreas que contribuyeron al cumplimiento de las funciones asignadas. Con la Gerencia de Desarrollo Económico y Social, servirán de apoyo para llevar a cabo los subprocesos del PP y las sesiones de la AML.

Gráfico 3. Gerencias y órganos que participan de la estrategia de trabajo



Fuente: Municipalidad Metropolitana de Lima

### **1.6.1.3 Flujo de trabajo**

Las propuestas de materiales de comunicación y/o actividades estaban a cargo de la Comunicadora del PGRLM, que en coordinación con la Subgerencia y la Gerencia Regional, validaban los productos con la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas de la MML.

La aprobación de los materiales de comunicación estaba determinada por la Gerencia de Comunicación y Relaciones Públicas, si el material estaba relacionado con publicaciones, la Subgerencia de Prensa revisaba y aprobaba los contenidos. Respecto a la identidad gráfica existía un Área Diseño y Campañas Sociales<sup>2</sup> que aprobaba la coherencia y correspondencia gráfica. Si el material era digital, correspondía al Área de Social Media<sup>3</sup>, debía otorgar la aprobación del producto.

Cuando se trataba de presentaciones públicas o talleres, las labores logísticas estaban a cargo de la Gerencia de Participación Vecinal de la MML y la Gerencia de Comunicación, a través de la Subgerencia de Protocolo, supervisaba el cumplimiento de los estándares planteados institucionalmente.

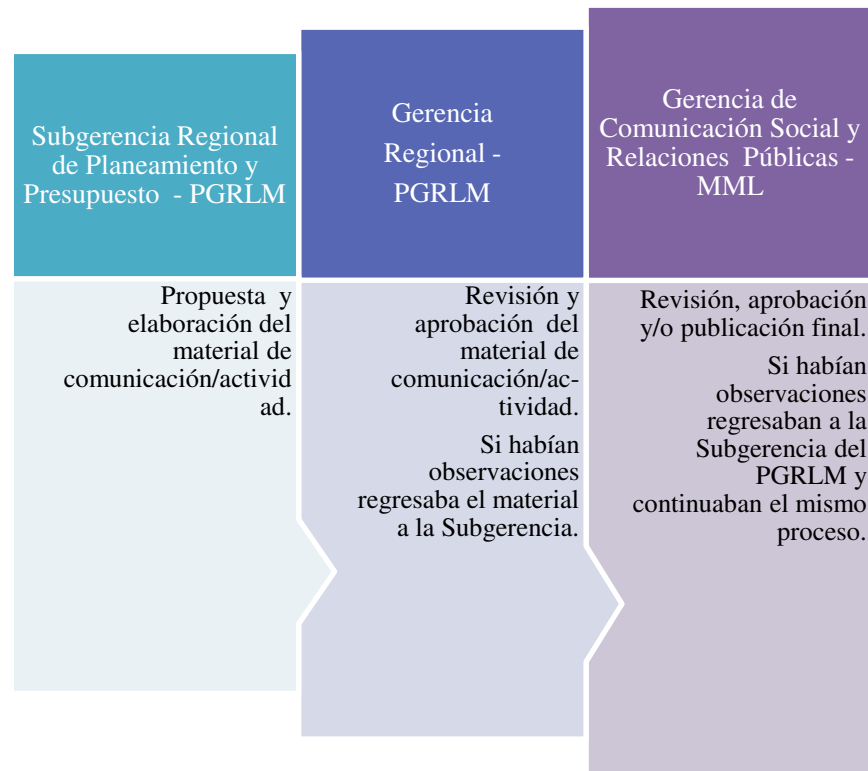
---

<sup>2</sup> Área que se creó durante la gestión de la alcaldesa Susana Villarán y que fue desactivada por el siguiente alcalde, Luis Castañeda Lossio.

<sup>3</sup> Ídem.



Gráfico 4. Flujograma de trabajo para la aprobación de materiales y/o actividades de comunicación



Fuente: Informes de actividades de Comunicación, 2012-2013.  
Elaboración propia.

#### 1.6.1.4 Trabajo de comunicación externa

##### 1.6.1.4.1 Difusión en medios de comunicación

Se elaboró un plan de medios en coordinación con la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

##### 1.6.1.4.2 Descentralización de actividades

Alineándose al Plan Regional de Desarrollo Concertado de Lima (PRDC al 2025), se planteó descentralizar los talleres de capacitación del proceso participativo, realizando actividades en cada una de las cuatro áreas interdistritales de Lima (Norte, Centro, Este y Sur) con el fin de facilitar el acceso a la información de los agentes participantes y los ciudadanos interesados y así permitir mayor difusión del proceso.

#### 1.6.1.4.3 Participación de campañas

Presencia del PGRLM en las actividades informativas que la Municipalidad Metropolitana de Lima organizó a través de ferias denominadas “Lima a tu servicio”. Luego, “Transferencia de funciones agrarias y la Asamblea Metropolitana”, además de la “Consulta ciudadana virtual”.

#### 1.6.1.4.4 Materiales de comunicación y visibilización

Se elaboraron materiales impresos informativos, también se creó una base de datos fotográfica y spots publicitarios sobre los procesos participativos que se difundieron en los canales de comunicación de la MML. Asimismo, se preparó material publicitario y se desarrollaron productos audiovisuales.

## **2. LA EXPERIENCIA OBJETO DE LA SISTEMATIZACIÓN**

### **2.1 Objeto de la sistematización**

El informe profesional tiene como objeto de sistematización la relación entre comunicación y participación ciudadana como eje principal para el diseño e implementación de la estrategia de comunicación en los procesos participativos de Lima Metropolitana: Presupuestos Participativos Metropolitanos correspondientes a los años fiscales de 2013 y 2014, y la coordinación las funciones de Secretaría Técnica para la Asamblea Metropolitana de Lima, llevados a cabo en el Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana de la MML.

La sistematización considera a la comunicación como el principal motor en la promoción de la participación de procesos para participación ciudadana, además, de organización las acciones de la propia institución, teniendo como factor determinante la cultura organizacional del municipio, a partir de la visión de ciudad: Lima Ciudad para todos. (Plan Estratégico Institucional (PEI) 2012 y Plan Regional de Desarrollo Concertado de Lima (PRDC) al 2025), que la gestión de Susana Villarán buscó implementar durante el desarrollo de su mandato en la Municipalidad de Lima.

Los procesos y espacios de participación ciudadana se encuentran reglamentados por la Ley N° 26300, “Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadanos” y la Ley N° 26300, “Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadanos”, en ese sentido todos los municipios deben cumplir con el desarrollo de los procesos, sin embargo, estos fueron creados para generar una mayor vinculación con los ciudadanos en la toma de decisiones conjunta.

De la misma forma, la Asamblea Metropolitana de Lima constituye un espacio de toma de decisiones conjuntas sobre instrumentos y planes que tienen como principal fin la concertación. El empoderamiento de estos espacios desde la sociedad civil organizada permite establecer puente para generar un mayor acercamiento con la ciudadanía. Asimismo, esta experiencia profesional significó un reto, en la medida que el rol de la comunicación y del profesional, significaban un aporte a la consecución de objetivos institucionales que la propia Municipalidad de Lima se había trazado.

## **2.2 Diseño de la intervención**

### **2.2.1 Contexto de la intervención**

#### **2.2.1.1 Plan Estratégico Institucional (PEI) 2011-2014**

Mediante la Resolución Ministerial N° 228-2010-PCM la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) se aprobó el Plan Nacional de Simplificación Administrativa, el mismo que precisa las acciones necesarias, metas, indicadores, plazos y entidades públicas responsables de su ejecución con la finalidad de facilitar la implementación de la política por parte de las entidades públicas.

Estos objetivos del Plan marcaron una pauta diferencial que perseguía generalizar la gestión por procesos en los procedimientos y los servicios administrativos; universalizar en forma progresiva el uso intensivo de las tecnologías de la información y de la comunicación en las distintas entidades públicas; así como promover la demanda de servicios en línea por la ciudadanía.

Estos dispositivos establecen criterios para la implementación de cambios organizacionales que permiten simplificar procesos, eliminar duplicidades, y mejorar el nivel de eficiencia y eficacia de los servicios que prestan las entidades públicas.

Para el 27 de julio del año 2011, se aprobó la Resolución de la Alcaldía N° 332, dispositivo legal a través del cual se aprueba la Visión de la Ciudad, la Visión Institucional, la Misión Institucional, los Valores de los trabajadores, el Enfoque de Desarrollo Institucional, Lema, Ejes Programáticos, Ejes Transversales, Objetivos Estratégicos Generales y la Escala de Prioridades del Plan Estratégico Institucional. En suma, el mencionado documento presenta los lineamientos generales que la gestión estratégica de la Municipalidad Metropolitana de Lima debe seguir.

Esta acción se inserta en el marco del proceso de modernización del Estado, que implica la realización de cambios en la estructura y organización interna, con el fin de impulsar la adecuada coordinación, control y especialización, que permitan ejercer un trabajo global más eficiente y eficaz.

El contenido de esta Resolución de Alcaldía ha sido un insumo clave para la preparación del Plan Estratégico Institucional 2011-2014 (PEI 2011-2014) (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2012), el cual tiene como referente el Plan Regional de Desarrollo Concertado al 2025 aprobado por el Concejo Metropolitano de Lima.

## **Lema**

El lema institucional se construye partiendo de la idea de participación y concertación, esto es, el hecho de realizar un trabajo de forma coordinada, conjunta y consensuada.

## **Valores**

### Respeto por las personas

Consiste en saber valorar los intereses y necesidades de otro individuo. Es la base del sustento de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo y en las relaciones con usuarios y público en general:

Acceso de la población a la información veraz, clara, oportuna y adecuada sobre los procesos que maneja la MML.

Es una cualidad de calidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

Forma de organización del trabajo donde se busca el desarrollo de resultados colectivos sustentados en el aprovechamiento de los talentos individuales. Esta forma de organización es particularmente útil para alcanzar altos niveles de calidad en la gestión de una institución. Se basa en la complementariedad, coordinación y confianza.

#### Transparencia

Se refiere a una actitud permanente de combate frente a los actos de corrupción al interior de la Corporación Municipal.

Actitud de compromiso con los objetivos, misión y visión institucional. La identidad es parte de la ciudadanía organizacional, que comprende el comportamiento discrecional que no es parte de los requisitos formales de un trabajador, pero que promueve el funcionamiento eficaz de la organización.

La creatividad es la capacidad de crear, de producir cosas nuevas y valiosas, mientras que la pro actividad es una actitud en la que el sujeto asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativas en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida.

La eficacia es la capacidad de lograr objetivos y metas programas con los recursos disponibles en un tiempo determinado.

Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos. Por su parte, la eficiencia es el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo determinado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores.

- Transparencia
- Honestidad
- Eficiencia y Eficacia
- Creatividad y proactividad
- Tolerancia cero a la corrupción
- Trabajo en equipo
- Compromiso con la institución y vocación de servicio

### **Lema institucional**

Lima, ciudad para todos.

### **Visión de Lima Metropolitana**

“Una ciudad donde todos y todas, especialmente los niños, niñas y adolescentes, vivamos en un entorno saludable, accesible, seguro, con derechos e igualdad de oportunidades. Una Lima sin excluidos, una ciudad para todos. Una ciudad abierta al mundo en lo tecnológico, cultural y económico, donde se valora la historia y las múltiples identidades culturales. Una Lima donde se protege y mejora la calidad de los recursos naturales en un contexto de cambio climático”. (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2012)

### **Misión institucional**

“La MML será reconocida como una institución transparente, eficiente, organizada para el logro de resultados, que concertación con la ciudadanía y los diferentes niveles de gobierno, y que ha incorporado las nuevas funciones regionales articulándolas con las funciones municipales, liderando el desarrollo integral de los habitantes de la provincia o del cercado en particular. Ha contribuido a mejorar la calidad de vida, dando prioridad a la población en situación de vulnerabilidad, especialmente los niños, niñas y adolescentes” (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2012).

## **Visión institucional**

“Consolidar el gobierno de Régimen Especial de Lima Metropolitana, implementando un nuevo estilo de gestión, basado en la transparencia, concertación, autoridad democrática y liderazgo, planeamiento y excelencia. Para ello ejerce las competencias regionales con recursos adecuados y de forma planificada; fortalece la gestión articulada y participativa del Cercado de Lima y los mecanismos de participación ciudadana y de coordinación interdistrital e interregional; y potencia las capacidades humanas y técnicas para la gestión institucional”. (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2012).

## **La Estrategia Global 5 x 5**

La Municipalidad Metropolitana de Lima estableció seis (06) ejes programáticos: Desarrollo Humano; Convivencia y Seguridad; Desarrollo Urbano y Espacio Público; Movilidad Urbana; y, Medio Ambiente. El sexto eje denominado Gestión y Buen Gobierno sirve como soporte para el desarrollo de los primeros, y como base transversal de los principios y valores institucionales cruzando e influyendo a la administración institucional.

La Municipalidad Metropolitana de Lima desarrolló una estrategia global denominada:

*“5 x 5 la cual surge del diálogo de los ejes programáticos y los principios transversales de la institución, los que son: Transparencia, Concertación, Autoridad, Planeamiento y Excelencia. Esta estrategia global se expresó el sentir de la municipalidad, es un compromiso y un esfuerzo compartido que ha resultado de un proceso participativo de elaboración, con el objeto de identificar y consensuar las necesidades e intereses prioritarios”. (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2012).*

## **2.3 Público objetivo**

Cada proceso contó con un público objetivo determinado, en el caso del Presupuesto Participativo del año fiscal 2013 y 2014, se definieron los siguientes:

De carácter principal:

- Organizaciones empresariales, de transporte urbano, de investigación social y apoyo al desarrollo, universidades públicas y privadas, colegios profesionales, asociaciones culturales, artísticas y deportivas, organizaciones laborales de mujeres y jóvenes, así como organizaciones distritales.

De carácter secundario:

- Integrantes de la Asamblea Metropolitana de Lima y regidores metropolitanos.
- Gerencias y órganos de línea de la Municipalidad Metropolitana de Lima

Para el caso de las elecciones de representantes de la Sociedad Civil Organizada de la Asamblea Metropolitana de Lima, se tenía como público objetivo a:

- Organizaciones empresariales, PYMES y comerciantes,
- Organizaciones de transporte urbano
- Organizaciones de investigación social y apoyo al desarrollo, universidades públicas y privadas, colegios profesionales
- Asociaciones culturales, artísticas y deportivas
- Organizaciones laborales, de mujeres y jóvenes
- Organizaciones de carácter distrital o interdistrital

El proceso de intervención de la experiencia profesional ha tenido tres fases:

- Presupuesto Participativo 2013 de Lima Metropolitana
- Presupuesto Participativo 2014 de Lima Metropolitana
- Elecciones de Organizaciones de la Sociedad Civil 2012 de la Asamblea Metropolitana de Lima



Asimismo, dentro del mismo proceso del Presupuesto Participativo Metropolitano, se desarrollaban subprocesos como parte de la estrategia de incentivos focalizados. Estos subprocesos convocaban a sus propios agentes participantes. Es así que para el 2013 se tuvieron a:

- Presupuesto Participativo del Cercado de Lima
- Presupuesto Participativo de Ciencia, Tecnología e Innovación “Lima Innova”

Para cada una de las cuales se establecieron objetivos de comunicación, las cuales se resumen en el siguiente cuadro:

## **2.4 Proceso de implementación: estrategias de acción**

Para el cumplimiento de las labores se realizaron una serie de actividades que se detallan a continuación:

### **a) Promover la inscripción de organizaciones sociales y sociedad civil organizada en el PP 2014**

- Identificar a las organizaciones registradas en el Libro de Registro de Sociedad Civil y el Registro Único de Organizaciones Sociales (RUOS), así como otros que hayan manifestado interés con antelación (a través de cartas dirigidas al PGRLM).

### **b) Lanzar el proceso del Presupuesto Participativo 2014 en medios de comunicación**

- Invitar a las gerencias de línea de la MML, organizaciones inscritas en anteriores presupuestos participativos al nuevo presupuesto participativo.
- Participar de los talleres de presentación del PRDC en coordinación con el Instituto Metropolitano de Planificación (IMP).
- Desarrollar talleres descentralizados (Lima Centro, Lima Sur Lima Norte, Lima Este).

**c) Mantener informados a los agentes participantes y la ciudadanía en general sobre las etapas y resultados del proceso del presupuesto participativo**

- Coordinar la realización de los talleres de capacitación de forma descentralizada.
- Actualizar constantemente la sección del PP2014 en el portal web de la Municipalidad de Lima.
- Responder a las dudas y consultas presenciales, electrónicas y formales que presenten los agentes participantes sobre el proceso participativo.
- Realizar el registro fotográfico y de video de las actividades.
- Generar entrevistas y notas de prensa de las actividades públicas del proceso participativo.
- Participar activamente de las actividades de comunicación relacionadas a la “Consulta virtual ciudadana” del proceso participativo.
- Participar de las ferias promovidas por el municipio “Lima a tu servicio”

**d) Elaborar y coordinar la producción de materiales de comunicación**

- Elaborar y distribuir boletines semestrales sobre el Presupuesto Participativo.
- Generar propuestas de spots del Presupuesto Participativo para redes sociales.
- Coordinar entrevistas en medios de comunicación de alcance metropolitano.

**e) Coordinar con la Gerencia de Comunicación de la MML sobre las estrategias de comunicación para el presupuesto participativo**

- Realizar reuniones periódicas

- Realizar informes de actividades

## **2.5 Objetivos de la sistematización**

### **2.5.1 Objetivo general**

Identificar el rol de la comunicadora en los procesos de participación ciudadana en los procesos participativos del Presupuesto Participativo 2013 y 2014 de Lima Metropolitana, así como en la instalación de la nueva Asamblea Metropolitana de Lima.

### **2.5.2 Objetivos específicos**

- Conocer las etapas del proceso de implementación de la estrategia de comunicación de los procesos participativos de Lima Metropolitana.
- Identificar los factores de comunicación que influyeron en el desarrollo de los procesos participativos de Lima Metropolitana.
- Reflexionar sobre la importancia de la comunicación en procesos de participación ciudadana.

## **2.6 Espacio temporal**

El periodo de la sistematización de la experiencia es de abril de 2012 hasta agosto de 2013.

## **3. MARCO DE REFERENCIA DE LA SISTEMATIZACIÓN**

El desarrollo del análisis de esta experiencia profesional se encuentra a luz de dos ejes temáticos que le otorgan un marco teórico y conceptual: Comunicación participativa y comunicación municipal.

### **3.1 Comunicación participativa**

El concepto de comunicación participativa tiene como eje central la capacidad de involucrar a los sujetos humanos del cambio social en el proceso de comunicar (Gumucio, 2001, pág. 11). A partir de los años 80, la comunicación empieza a visibilizarse en los procesos de desarrollo que venían sucediendo en América Latina. Las experiencias en la región evidenciaban la necesidad de cambiar el enfoque que la comunicación de masas y la publicidad había desarrollado hasta el momento, era tiempo de generar comunicación a partir de la población, dotarlos de voz ya no era suficiente, se hacía necesario que fueran partícipes.

Alfaro puntualiza que esta (Alfaro, 2000, pág. 13) comunicación plantea al diálogo y empoderamiento colectivo como mecanismos para formar una nueva idea de comunidad, relacionada a las libertades e independencias individuales, en una política de continuos acercamientos y compromisos colectivos, que se alimentan en la medida que se comparte la toma de decisiones (Alfaro, 2000, pág. 13).

Ello supone llevar a cabo un trabajo compartido con la ciudadanía, una cooperación horizontal entre profesionales de la comunicación y la comunidad, la construcción de nuevos paradigmas que dejen atrás el informar de forma vertical para trabajar sobre canales de comunicación horizontales, con información y procesos sociales y educativos que doten de capacidades a la población (Alfaro, 2000, pág. 14).

Gumucio (Gumucio, 2001, pág. 36), además plantea que la discusión de esta nueva vertiente comunicacional sea a partir de la mirada política, considerando a las consecuencias políticas de la participación en los procesos de desarrollo sean a) un problema de poder y b) un problema de identidad (Gumucio, 2001, pág. 37).

Democratizar la comunicación, compartirla y dotársela a los ciudadanos reconfigura el concepto el poder como lo conocemos, centralizado y absoluto (Gumucio, 2001, pág. 38). La toma de decisiones se convierte en un espacio de discusión, de creación continua, donde las autoridades abren (o deberían) dar apertura, a fin de concebir una gestión democrática que responda a las demandas ciudadanas. Esta propuesta necesariamente requiere de un ideal de ciudadano, capaz de confrontar ideas sobre el desarrollo, con la

suficiente motivación e involucramiento que le permita cooperar con el personal técnico y los planificadores.

Esta capacidad sinérgica, visto desde este enfoque refuerza el tejido social a través del fortalecimiento de las organizaciones propias a la comunidad. Protege la tradición y los valores culturales, al mismo tiempo que facilita la integración de nuevos elementos (Gumucio, 2001, pág. 39).

La comunicación participativa, como determina Del Valle (Valle, 2006, págs. 123-124), se sustenta en una discusión estructural: el modelo de democracia existente y, además, en la diversidad de las experiencias. Es la apertura al diálogo, el motor de las decisiones.

Como modelo, la comunicación participativa supone pasar:

*“(a) de la lógica vertical a la horizontal, (b) de los productos a los procesos, (c) de las propuestas a corto plazo a las propuestas a largo plazo, (d) de las dinámicas individuales a las colectivas, (e) de las condiciones de las entidades que financian a las necesidades de las comunidades, (f) del acceso a la apropiación, y (g) de la instrucción difusional a la educación comunicacional”* (Valle, 2006, pág. 123).

Esta reconfiguración, en el ámbito de la gestión pública supone un giro enorme dentro de las prácticas mismas de los profesionales de la comunicación y la relevancia que tienen las dinámicas de los colectivos ciudadanos para la construcción de una ciudadanía empoderada, capaz de vigilar y de autoridades, interesadas en rendir cuentas.

### **3.2 Comunicación pública municipal**

La comunicación, desde los organismos públicos, genera comunicación e imagen, ello está relacionado a:

*“toda aquella actividad que se manifiesta como interacción comunicativa-relacional bidireccional, establecida entre la Administración y los ciudadanos*

*mediante mensajes dotados de significados heterogéneos, objeto de comunicación, a través de diferentes medios -interpersonales, colectivos, colectivos de masas y telemáticos” (Campillo, 2010, pág. 49).*

Para las instituciones locales, en este caso, nivel metropolitano, identificamos que la interacción comunicativa-relacional representa una necesidad vital. A través del plan estratégico territorial (Plan Regional de Desarrollo Concertado para este caso), es que se erige como el eje vertebrador de las políticas públicas de proximidad, se desarrollan diferentes líneas de gestión social, política y económica que deben ser traducidas en mensajes de comunicación pública (Campillo, 2010, pág. 49).

La comunicación pública se considera fundamental, ya que, desde una visión estratégica, esta logra movilizar a los grupos de interés hacia la apropiación y aprovechamiento de los espacios públicos y de escenarios dispuestos para la toma de decisiones (Cuadros, 2015, pág. 112).

Considera Cuadros que es importante que desde estrategias como la rendición de cuentas se propicie el involucramiento de la ciudadanía en la toma de decisiones. Por ello, la comunicación debe considerarse como eje transversal de todos los procesos tanto internos como externos (Cuadros, 2015, pág. 113).

Atendiendo a lo anterior, la comunicación pública, según los planteamientos de Botero, se define como la *“oportunidad para la construcción democrática de sociedad, a partir de una comunicación estratégica que posibilite escenarios para el desarrollo de las comunidades”* (Botero, 2006, pág. 21), es decir, tener la capacidad de construcción democrática de la sociedad y a su vez, gestionar la participación ciudadana en los proyectos de desarrollo de las diferentes comunidades (Cuadros, 2015, pág. 113).

## **4. METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN**

### **4.1 Etapas del proceso de sistematización**

Para realizar el proceso de sistematización se han desarrollado determinadas etapas que han permitido obtener la información, ordenarla y analizarla. Podemos describirla de la siguiente forma:

### **4.2 Selección de la experiencia**

La experiencia se identificó a partir del aporte que podría brindar la reflexión sobre el quehacer en la gestión pública y la promoción de la participación ciudadana, en un contexto donde la apertura de los municipios a los ciudadanos es cada vez más demandada.

### **4.3 Recopilación y organización de la información**

El proceso implicó la revisión de actas y documentos oficiales, clasificándolo de acuerdo a las etapas correspondientes al proceso participativo. Las fotografías videos y materiales de comunicación elaborados se ordenaron cronológicamente y por orden de relevancia.

### **4.4 Revisión bibliográfica**

La revisión se hizo principalmente a través de motores de búsqueda especializados, considerando los contextos en los cuales fueron escritos y el año de publicación.

### **4.5 Análisis de la experiencia**

A partir del marco teórico-conceptual, se realizaron preguntas relacionadas a los objetivos de la sistematización, al responder estas preguntas, se procedió a incluir los resultados en una matriz.

### **4.6 Interpretación y conclusiones**

La última etapa del documento estuvo abocada a reflexionar a partir del análisis, realizar nuevas preguntas y obtener conclusiones y recomendaciones.

#### **4.7 Fuentes de información**

La experiencia ha sido reconstruida a partir de consultar con las siguientes fuentes de información:

- Plan de comunicación para el Presupuesto Participativo 2014 de Lima Metropolitana y la Asamblea Metropolitana de Lima
- Informes técnicos del Presupuesto Participativo 2013 y 2014 de Lima Metropolitana.
- Reporte de actividades a la Gerencia de Comunicación Social y R.R.P.P.
- Ayudas memoria Presupuesto Participativo 2013 y 2014 de Lima Metropolitana.
- Actas de reunión para el Presupuesto Participativo 2013 y 2014 de Lima Metropolitana.
- Actas de sesiones ordinarias de la Asamblea Metropolitana de Lima
- Manual de identidad gráfica de la Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Registros de participación de talleres realizados
- Registro fotográfico de las actividades realizadas



## 5. RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA SISTEMATIZADA

### 5.1 Presentación

La comunicación en el proceso de la participación ciudadana es un elemento que depende de una agenda política y parte de una apuesta y priorización, dentro de la política pública una administración.

La experiencia antes de ser analizada se consideraba como un aspecto necesario para hacer política, sin embargo, ahora, queda claro que la forma en que se desarrolla está relacionado a intereses y/o particulares, esto, se observa con frecuencia en estilos de gobierno populistas o que buscan la aprobación de cierta parte de la ciudadanía, como menciona Ortiz:

*“uno de los rasgos distintivos de este fenómeno político es la "personalización de la política", la que se manifiesta en un estilo de gobierno centrado en el ejecutivo, que resalta las virtudes del presidente, una conexión emocional con la ciudadanía y la capacidad del gobernante para proveer beneficios materiales a sus gobernados” (Ortiz Ayala, 2014, pág. 375).*

Antes del proceso de sistematización no existía una reflexión fina que permitiera reconocer el poder de la comunicación en procesos de participación ciudadana y cómo estos se orientan a través de las decisiones políticas y terminan siendo apuestas de una determinada gestión.

En ese sentido, la experiencia sistematizada resulta un proceso de reflexión importante para identificar determinadas coyunturas que permiten agilizar procesos sociales y darle valor a la comunicación en la gestión pública que, a su vez, pueden resultar en la germinación de determinados contextos propicios para la consulta y participación ciudadana.

La comunicadora, además de atender demandas que la organización solicitaba, atendió otras actividades propias de la agenda política coyuntural pero que impactaban en la

gestión pública, y que necesariamente pasaban por el análisis del contexto político-social para comprender el *pulso* de la ciudadanía y saber determinar las estrategias adecuadas para la construcción de mensajes pertinentes.

El estilo de una gestión o administración que prioriza la participación ciudadana, abre espacios de consulta a la ciudadanía, permite generar nuevos canales de atención y también, como consecuencia, en instituciones donde la comunicación es incipiente, generan carga laboral no prevista, debido a la aparición de funciones que la comunicadora debe analizar, organizar y desarrollar.

Esto muchas veces deviene en sobrecarga laboral, donde la profesional debe establecer prioridades, teniendo en cuenta determinadas variables y el impacto de cada una de ellas. El objetivo debe ser orientar hacia la creación de áreas y/o unidades de comunicación que permita a los tomadores de decisiones, enfatizar en los procesos comunicativos.

## **5.2 Contextos de la experiencia**

### **5.2.1 Contexto local: el proceso de revocatoria en Lima Metropolitana**

La gestión de la alcaldesa Susana Villarán (2011-2014), significó un hito en la historia electoral de la capital por tratarse de la primera alcaldesa elegida democráticamente, así como la presencia de la izquierda<sup>4</sup> en un puesto de toma de decisiones de nivel metropolitano, luego de varias décadas.

Sin embargo, estos resultados se mantenían dentro de un contexto complejo debido a la consolidación de actores clave e intereses políticos gestados a partir de los dos gobiernos Luis Castañeda Lossio (2003-2010). Al año de asumir su mandato, Susana Villarán es requerida para un proceso de consulta popular: revocatoria.

La campaña de revocatoria fue impulsada por el abogado Marco Tulio Gutiérrez, principal dirigente del denominado “Comité pro-revocatoria”, esta organización comenzó

---

<sup>4</sup> Susana Villarán gana la alcaldía gracias a la agrupación de partidos políticos llamado “La Confluencia por Lima”, postuló con la inscripción del partido Fuerza Social (FS). La Confluencia por Lima, estuvo conformada por partidos y agrupaciones que identifican de izquierda (Tierra y Libertad, Movimiento Nueva Izquierda, Partido Socialista, Movimiento por el Poder Popular, Voz Socialista, entre otros.)

en enero del 2012 la recolección de las 400 000 firmas que, según la Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadanos (Ley N° 26300), eran necesarias para solicitar una consulta popular de revocatoria en la ciudad de Lima (Cornejo, 2013).

El inicio de la gestión de Villarán estuvo marcado por una fuerte oposición como resultado de un ajustado margen de diferencia en las elecciones, lo que, con el tiempo, evidenció una serie de expectativas de la población, producto de 8 años de un estilo de gobierno liderado por Castañeda.

Estos estilos estaban diferenciados en la forma de implementar los proyectos de inversión pública. Como explica Alberto Wurst, Castañeda apuntó a un horizonte de corto plazo, visibilizando la rapidez en la construcción de las obras por encima de una planificación urbana, por su parte Villarán, si bien se propuso planificar y orientar sus obras más al mediano y largo plazo, demostró que en la primera parte de su gestión falta de visión política a la hora de implementar sus reformas; esto debido a que se creó un desbalance entre el tiempo que toma la planificación y de otra parte las expectativas de una pronta ejecución y visibilización de resultados concretos (Wurst, 2014).

Por otro lado, existía una gran diferencia en las posiciones políticas de cada uno de los gobernantes, primero Castañeda representaba a una parte de la sociedad limeña más conservadora (Remy, 2016) y del otro lado, Villarán se la identificaba con una convicción libertaria, basándose en sus declaraciones de apoyo a la inclusión plena de la comunidad de gays, lesbianas, bisexuales y transexuales (LGBT), la autodeterminación de la mujer sobre su cuerpo, la agenda de derechos sexuales y reproductivos, y la liberalización del consumo de algunas drogas blandas y se mostró como una candidata radical, resaltando de manera permanente su alianza con grupos de izquierda. Este último discurso fue el más agresivo y el que más influyó en el núcleo central de Villarán (Remy, 2016).

### **5.2.2 Contexto institucional: las reformas de la gestión**

La administración de Lima Metropolitana como territorio, es compleja, sólo el área metropolitana, cuenta con 50 distritos que la conforman, los cuales se encuentran organizados territorialmente de acuerdo a su localización y colindancia (Instituto

Metropolitano de Planificación, 2014), en ese sentido, la agrupación de estos distritos, da lugar a cinco espacios territoriales:

Tabla 1. Organización de los distritos que conforman Lima Metropolitana

<b>Áreas interdistritales de Lima Metropolitana</b>	
Zonas	Distritos incluidos
Norte	Ancón, Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres, Santa Rosa
Este	Ate-Vitarte, Chaclacayo, El Agustino, La Molina, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita
Centro	Breña, Barranco, Lima -Cercado, Jesús María, La Victoria, Lince, Magdalena del Mar, Pueblo Libre, Miraflores, Rímac, San Borja, San Isidro, San Luis, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo
Sur	Chorrillos, Cieneguilla, Lurín, Pachacamac, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, San Juan de Miraflores, Santa María del Mar, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo.
Oeste	Bellavista, Callao, Carmen de la Legua, La Perla, La Punta y Ventanilla, Mi Perú.

Fuente: Municipalidad Metropolitana de Lima

La gestión de Villarán además asumió un proceso que había venido sucediendo al interior de la organización que fue la reconfiguración de funciones de la Municipalidad Metropolitana de Lima en su rol de ejecución de inversión y contratación, la misma que se apoyó en organismos internacionales, algunos de las Naciones Unidas, como la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS), que por excepción podían ayudar a las entidades públicas peruanas a contratar, licitar, ejecutar y comprar (Remy, 2016).

Ello significó que una concesión de la institucionalidad dentro de la organización, considerando que el 48% del presupuesto total de inversiones municipales a estos organismos (Remy, 2016). Uno de los hallazgos de la gestión Villarán fue la disparidad que existía entre el funcionamiento de los órganos de línea del municipio y el de algunas empresas municipales u organismos descentralizados (Remy, 2016).

En este contexto, Villarán “reactivó” la mayoría de funciones “clásicas” de prestación de servicios públicos y de regulación de actividades urbanas que habían quedado prácticamente tercerizadas y habían generado la precarización el capital humano existente (Remy, 2016), esto empezó por cambiar esta dinámica, otorgándoles importancia a los órganos de línea, además de revalorar los servicios públicos destinados a satisfacer necesidades ciudadanas, más allá de la sola ejecución de obras de inversión, hasta ese momento licitadas por la OIM (Remy, 2016).

Otro punto importante a considerar dentro del análisis institucional es la duplicidad de funciones entre los Órganos Públicos Desconcentrados (OPD) y empresas municipales que se generaron en el proceso de descentralización inconclusa y aún en vigencia. El Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana (PGRLM), que debía ser el soporte del proceso de descentralización, sin embargo, su objetivo cambio de ser quien se encargaría de gestionar la transferencia a ser quien administra directamente las competencias transferidas.

Al ingresar la nueva gestión municipal, se encontró con que el PGRLM una gerencia general y nueve subgerencias, así como varias divisiones internas (Remy, 2016). Sin embargo, ninguna de estas subdivisiones interna era responsable directa de la comunicación en la institución tampoco respondía a una lógica organizada y más bien se presentaban resultados aislados que parecían dar a entender que el PGRLM era un ente desligado de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

En la gestión de Villarán este punto se abordó, designando presupuesto a través de la Gerencia de Participación Vecinal (GPV), como una estrategia para otorgar recursos y personal que facilite los procesos participativos pero que a su vez sirva de nexo entre la OPD y el órgano de línea competente, como era GPV a modo de incrementar la coordinación interinstitucional y contribuir a masificar la participación ciudadana, articulando OPD y órganos de línea entre sí.

### **5.3 Análisis de la experiencia**

La realización del análisis de la experiencia profesional en torno al rol de la comunicación en los procesos de participación ciudadana ha dependido del desarrollo de tres actividades como son la etapa final del Presupuesto Participativo de Lima Metropolitana para los años fiscales de 2013 y el proceso completo del PP del año fiscal de 2014, así como la elección de miembros de la Asamblea Metropolitana de Lima para el 2013 y la organización de las asambleas ordinarias que demandan la norma.

Cada una presenta y se rige bajo una normatividad que todas las municipalidades deben cumplir y que se encuentran los instructivos correspondientes, además de seguir una lógica de incentivo a la participación ciudadana, es así que encontramos que para detallar de manera adecuada los procesos, se ha planteado seguirla por fases, las mismas que se puntualizan a continuación:

### **5.4 El cumplimiento de los procesos participativos**

Cuando se inició la experiencia profesional, la comunicadora a cargo se incorporó a la organización en abril de 2012, para dar apoyo al Equipo Técnico del Presupuesto Participativo que “son los funcionarios de la Corporación Municipal que bridan soporte técnico al proceso y a la actuación de los agentes participantes, facilitan la información para el desarrollo de los talleres de trabajo, realizando la evaluación técnica y financiera de los proyectos propuestos, así mismo, preparan y presentan la lista de proyectos que aprobaron la evaluación técnica y financiera, carecen de facultad de voto.


Está integrado por la Municipalidad, Gerente de Planificación, quien presidirá el Equipo Técnico, el Gerente de Finanzas, el Gerente de Participación Vecinal; por el Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana: el Subgerente Regional de Planeamiento y Presupuesto, el Subgerente Regional de Administración y Finanzas, el Subgerente Regional de Infraestructura (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2010).

El proceso del Presupuesto Participativo del año fiscal 2013 y a la Fase de Concertación, había iniciado, fase en la cual, se instruye a los agentes participantes – que corresponde a aquellas organizaciones de carácter metropolitano o interdistrital que participan con voz


y voto en la discusión y/o toma de decisiones del Proceso de Presupuesto Participativo- para la preparación de las ideas de proyectos de inversión pública, teniendo como la base el cumplimiento de la Ordenanza Municipal N° 1476, publicada el año 2010.

De acuerdo al instructivo, la culminación de cada fase, debía ser informada y de acuerdo a la relevancia de la actividad, podía o publicarse un comunicado en la página web o elaborar una nota de prensa. Finalizando esta fase, correspondía la Evaluación Técnica de los Proyectos de Inversión.

Imagen 1. Cronograma del Presupuesto Participativo 2013 publicado en diarios de circulación nacional.



**Municipalidad Metropolitana de Lima**



**CONVOCATORIA AL PROCESO DEL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO PARA EL AÑO 2013 DE LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA**

La Municipalidad Metropolitana de Lima y el Programa del Gobierno Regional de Lima Metropolitana (PGR/LM) convocan al Proceso del Presupuesto Participativo para el año 2013, a través del cual los vecinos y vecinas decidirán, de manera concertada con las autoridades edilicias, en qué proyectos y programas se invertirán los recursos públicos de la provincia de Lima (Lima Metropolitana) y del distrito del Cercado.

La convocatoria se realiza en cumplimiento de la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales; de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades; de la Ley N° 28056, Ley Marco del Presupuesto Participativo, su modificatoria la Ley N° 29208 y su Reglamento, el D.S. N° 142-2009-EF; del Instructivo N° 001-2010-EF/76.01, Instructivo para el Presupuesto Participativo basado en Resultados y a lo dispuesto por las Ordenanzas N° 602 (2004), N° 1145 (2008) y N° 1476 (2010).

**Se convoca a:**

- Regiones Metropolitanas.
- Representantes de los 42 Alcaldes Distritales de Lima Metropolitana.
- Representantes de las Organizaciones de la Sociedad Civil ante la Asamblea Metropolitana.
- Organizaciones empresariales, PYMES y comerciantes, del transporte urbano, de investigación social y apoyo al desarrollo, universidades públicas y privadas, colegios profesionales, asociaciones culturales, artísticas y deportivas, organizaciones laborales de mujeres y jóvenes, así como organizaciones de carácter distrital, interdistrital o metropolitano.
- Mancomunidades municipales y organizaciones públicas que ejecutan acciones en la provincia de Lima.
- Organizaciones de Cooperación Técnica.
- Población debidamente organizada del distrito del Cercado de Lima.

**El proceso de Presupuesto Participativo 2013 de Lima Metropolitana tendrá los siguientes subprocesos:**

- Presupuesto Participativo del Distrito del Cercado.
- Presupuesto Participativo de Ciencia, Tecnología e Innovación – "Lima Innova".

ACTIVIDADES	PRESUPUESTO PARTICIPATIVO (Fechas, horas y direcciones)		
	LIMA METROPOLITANA	DISTRITO DEL CERCAO	CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN-LIMA INNOVA*
<b>FASE DE PREPARACIÓN</b>			
1. Convocatoria al Presupuesto Participativo del año Fiscal 2013	11 de marzo de 2012	11 de marzo de 2012	11 de marzo de 2012
2. Identificación y registro de agentes participantes	12 al 23 de marzo del 2012	12 al 30 de marzo del 2012	12 al 23 de marzo del 2012
3. Capacitación de agentes participantes	Lima Norte: 27 de Marzo de 2012 (*) Auditorio de la Municipalidad de Puente Piedra Calle 5 de Junio N° 100. Lima Centro: 28 de Marzo de 2012 (*) Auditorio de Confederación Agraria del Perú - CHA Jirón Miro Quesada N° 327, Cercado de Lima. Lima Este: 31 de Marzo de 2012 (*) Auditorio Municipalidad del Agustino. Av. Riva Agüero 1358, El Agustino. Lima Sur: 1 de Abril de 2012 (*) Auditorio Municipalidad de Villa María del Triunfo. Jr. José Gálvez 595, Villa María del Triunfo.	4 de abril de 2012 De 15:00 a 19:00 horas Palacio Municipal, Jr. de la Unión 300, Lima I.	27, 29 de Marzo y 03 de Abril 2012. De 15:00 a 18:00 horas Auditorio Gerencia Desarrollo Empresarial - Jr. Camaná N° 564, 9° Piso, Lima 1.
<b>FASE DE CONCERTACIÓN</b>			
1. Taller de identificación y priorización de resultados	Lima Norte: 10 de Abril de 2012 (*) Auditorio de la Municipalidad de Comas. Av. España - Plaza de Armas S/N, Comas. Lima Centro: 12 de Abril de 2012 (*) Auditorio de Confederación Agraria del Perú - CHA Jirón Miro Quesada N° 327, Lima 1. Lima Este: 14 de Abril de 2012 (*) Auditorio Casa de la Cultura de Abte. Camarero Central Km 7.5, Abte-Vitarte. Lima Sur: 15 de Abril de 2012 (*) Auditorio de la I. E. 7062 "Naciones Unidas" Av. Joaquín Benal S/N Zona "A", San Juan de Miraflores.	Casa Vecinal 5 - 16 de abril (*) Av. Bertello N° 576 - Urb. Pando III Etapa. Casa Vecinal 6 - 18 de abril (*) Av. Alfonso Ugarte N° 100. Casa Vecinal 3 - 19 de abril (*) Jr. Ramón Herrera N° 273 - Av. Universitaria frente a la Unidad Vecinal N° 3. Casa Vecinal 1 - 20 de abril (*) Av. Nicolás de Piérola N° 437 - Oficina 212. Casa Vecinal 4 - 21 de abril (*) Jr. Caylloma N° 137 - Lima 1. Casa Vecinal 2 - 24 de abril (*) Calle Madre de Dios N° 281 - Santa Beatriz.	10, 12 y 17 de Abril 2012 De 15:00 a 18:00 horas Auditorio Gerencia Desarrollo Empresarial - Jr. Camaná N° 564, 9° Piso, Lima 1.
2. Evaluación técnica de los proyectos de inversión			
a) Presentación de fichas PIP	23 al 27 de abril de 2012 Jr. Camaná N° 456, Lima 1.	25 de abril al 4 de mayo 2012 En cada Casa Vecinal.	16 de abril al 6 de mayo de 2012 Jr. Camaná N° 564, 9° Piso, Cercado de Lima 1 (Subgerencia Pyme).
b) Evaluación de PIP	30 de abril al 18 de mayo de 2012	7 al 18 de mayo de 2012	7 al 21 de mayo de 2012
3. Priorización de proyectos de inversión.			
a) Publicación de PIP aceptados/no aceptados (***)	22 de mayo de 2012	22 de mayo de 2012	23 de mayo de 2012
b) Votación de PIP	24 y 25 de mayo de 2012.	24 de mayo de 2012 (**)	29 de mayo de 2012
c) Taller de Priorización de PIP	_____	3 de junio de 2012	_____
d) Consulta vecinal presencial y electrónica	_____	12 de junio de 2012	_____
e) Publicación de PIP priorizados	12 de junio de 2012		12 de junio de 2012
<b>FASE DE COORDINACIÓN ENTRE NIVELES DE GOBIERNO</b>			
1. Coordinación entre niveles de gobierno	Desde el 28 de mayo	Desde el 4 de junio	Desde el 28 de mayo
<b>FASE DE FORMALIZACIÓN</b>			
1. Taller de rendición de cuentas del Presupuesto Participativo del Año Fiscal 2011 y elección de miembros del Comité de Vigilancia del 2013	14 de junio de 2012 (**)	22 de junio de 2012 (**)	14 de junio de 2012 (**)
2. Reunión para elaboración y firma del acta de acuerdos y compromisos del Presupuesto Participativo del año Fiscal 2013	21 de junio de 2012 (**)	28 de junio de 2012 (**)	21 de junio de 2012 (**)

Fuente: Portal web de la Municipalidad Metropolitana de Lima



Imagen 2. Nota de prensa elaborada para el cierre de los talleres de identificación y priorización de resultados.



Fuente: Portal de la Municipalidad Metropolitana de Lima.  
(<http://www.munlima.gob.pe/images/descargas/gobierno-abierto/participacion-ciudadana/presupuesto-participativo/2013/lima-metropolitana-2013/comunicados/Nota-de-prensa.pdf>)

#### 5.4.1 La participación en la evaluación técnica

El proceso de evaluación técnica para por la revisión de las ideas de proyecto está basado en el cumplimiento de requisitos estipulados en el instructivo del Presupuesto Participativo (Ver Anexo: Fichas de evaluación). Cada Equipo Técnico puede considerar incorporar conceptos de evaluación según crea pertinente.

La labor de comunicación en este aspecto, correspondió a la recopilación de las fichas de evaluación, así como la sistematización de los resultados de las ideas de proyectos y la publicación de los mismos en el portal de la MML. Un aspecto que se exigió en esta etapa fue a considerar un proceso de consulta virtual para los agentes participantes, por lo que a través del correo institucional ([mnecochea@munlima.gob.pe](mailto:mnecochea@munlima.gob.pe)), se atendieron las interrogantes y necesidades de información que fueran necesarias para cumplir con esta fase.

Tabla 2. Actividades en la fase de evaluación de propuestas

Publicaciones realizadas para la Fase de evaluación	Canales de consulta
Relación de Propuestas PIP Aceptados - PP 2013	Uso del correo institucional ( <a href="mailto:mnecochea@munlima.gob.pe">mnecochea@munlima.gob.pe</a> ) para atender consultas y/o sugerencias del proceso.
Cédula de Votación PP Lima Metropolitana 2013	
Relación de Propuestas no aceptadas del PP 2013	
Relación Priorizada de Propuestas de PIP 2013	
Nueva Relación Priorizada de Propuestas de PIP 2013	

Fuente: Portal web de la Municipalidad Metropolitana de Lima.  
<http://www.munlima.gob.pe/component/k2/44-presupuesto-participativo/presupuesto-participativo-regional-para-el-ano-2013#evaluación-de-propuestas>

#### 5.4.2 Las necesidades de comunicación

Al ingresar a las labores, lo primero que se realizó fue un diagnóstico para cada uno de los procesos participativos, identificando necesidades para realizar los requerimientos necesarios para el desarrollo de la propuesta de comunicación con la que se podría empezar a elaborar materiales de comunicación que pudieran servir de soporte para la información y difusión de las actividades correspondientes.

##### 5.4.2.1 De la definición del logo institucional

Al interior de la Municipalidad Metropolitana de Lima venían desarrollándose reformas y respecto a los temas de comunicación, también buscaron hacerse cambios. Como enuncia el documento, el Manual de Identidad:

*“Toda Gerencia, programa, campaña, evento u OPD puede continuar produciendo sus publicaciones y demás material de difusión, pero deberá regirse por las líneas gráficas aquí planteadas. Por lo tanto, es una herramienta indispensable para el uso apropiado de los elementos gráficos que en el mismo se definen. Cualquier variación de estos elementos se considera incorrecta. Toda aplicación gráfica que realice las dependencias de la Municipalidad de Lima, deberá ser coordinadas y aprobadas por la Gerencia de Comunicación Social y R.R.P.P. a fin de mantener una uniformidad en nuestra línea gráfica”.*  
(Municipalidad Metropolitana de Lima, 2012)

Mediante las reuniones semanales que se instauraron en la Municipalidad Metropolitana de Lima con todos los comunicadores de la corporación, se acordó iniciar el proceso de homogenización de la identidad gráfica, a través de la publicación del Manual de Identidad que fue entregado a cada comunicador/a. Ello implicaba, además, la adaptación de los nombres de cada órgano de línea y OPD al nuevo etilo gráfico de la institución.

El requerimiento formal se realizó mediante el Informe N° 039-2012-MML/PGRLM-SRPP-LMHA, cumpliendo así con la propuesta del Manual de Normas y Procedimientos: “Estructura Básica de las Comunicaciones Escritas, el diseño y empleo de sellos en el PGRLM”.

Desde el PGRLM se trabajó la elaboración de una propuesta que se ajustara a estos requerimientos. El planteamiento tomó como base la nomenclatura de la institución y la anterior directiva del Manual de Normas y Procedimientos: “Estructura Básica de las Comunicaciones Escritas, el diseño y empleo de sellos en el PGRLM”, para lo cual se estableció y coordinó la Subgerencia Regional de Planeamiento y Presupuesto, solicitando opinión a la Subgerencia Regional de Administración y la Subgerencia Regional de Asuntos Jurídicos.

Finalmente, a través de la Gerencia Regional del PGRLM, mediante la Resolución de Gerencia Regional N° 19-2013/MML/PGRLM, se publica el Manual de Normas y Procedimientos NP N° 030-MML/PGRLM-GR V1, en el que se acuerda el uso del siguiente logo:

Ilustración 1. Logo del PGRLM



Ilustración 2. Membrete para documentos institucionales



#### 5.4.2.2 Del lema de los procesos participativos

Recogiendo el espíritu de la gestión “Lima, ciudad para todos” (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2012), se planteó la necesidad construir un mensaje clave que reforzara la idea de acercar al ciudadano hacia los procesos participativos. En ese sentido, se desarrollaron reuniones con la Gerencia de Comunicación y Relaciones Públicas de la Municipalidad Metropolitana de Lima y la consultora de comunicación que brindaba apoyo a la institución.

Tabla 3. Detalle de actividades para la construcción del lema

<b>Actividades realizadas</b>
Identificación de la necesidad
Reuniones de creación y coordinación
Consulta con especialistas del PGRLM
Determinación del lema

Fuente: Informe de actividades de Comunicaciones, 2012.

El proceso se desarrolló durante dos meses (agosto-septiembre de 2012), y a través del cual se obtuvo el lema de: “Gracias a tu participación, Lima mejora”. Considerando que la primera parte del lema correspondía a una voz que se dirigía directamente al público objetivo y buscaba relacionar el efecto de la participación en la ciudad.

#### **5.4.2.3 De la adquisición de equipos de registro**

Para el adecuado acondicionamiento de las actividades de comunicación se realizó la solicitud para la adquisición de un equipo de fotografía y video que permitiera la creación y recolección de material digital para la implementación de un registro y banco fotográfico de las actividades que se realizaban.

Antes de la solicitud, la calidad de las fotografías, así como insumos para elaborar materiales publicitarios y de visibilización, no existían. Es así que la administración adquirió una cámara fotográfica réflex semiprofesional Canon T3i Rebel, además de memorias expandibles para el almacenamiento de material audiovisual. Este equipo estaba cargo y bajo la responsabilidad de la comunicadora.

Imagen 3. (Arriba) primeros registros fotográficos sin equipamiento. (Abajo) registros fotográficos con adecuado equipamiento





Fuente: Portal de la Municipalidad Metropolitana de Lima

Al mismo tiempo, se procedieron a editar los registros fotográficos con la marca del proceso, es así que se incorporó el logotipo de “Presupuesto Participativo”, incluyendo el año al que correspondía el proceso. Esto estaba alineado a las pautas gráficas establecidas por la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas de la MML.

#### **5.4.3 La creación de materiales informativos**

Se estableció un flujo de trabajo para la aprobación de los materiales de comunicación que implicaba la propuesta por parte de la Comunicadora, la consulta y aprobación de parte de la Subgerencia Regional de Planeamiento y Presupuesto del PGRLM y la revisión y aprobación final de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas de la MML. En coordinación con la Gerencia de Comunicación Social de la MML se identificaron y se realizaron una batería de producto de comunicación. Estos productos fueron identificados y requeridos mediante oficio correspondiente a Alcaldía, Gerencia de Participación Vecinal y Gerencia de Finanzas.

Tabla 4: Recursos financieros requeridos para la elaboración del Presupuesto Participativo 2014

CONCEPTO	CARACTERÍSTICAS	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL S/.
<b>1. DIFUSIÓN Y PUBLICIDAD</b>					
<b>1.1. Presupuesto Participativo 2014</b>					
AFICHES	FULL COLOR	MILLAR	2	350.00	700.00
VOLANTE	A5	MILLAR	10	50.00	500.00
TRÍPTICOS	FULL COLOR	MILLAR	10	350.00	3,500.00
BANDEROLAS	3.0 X 1.3 m	UNIDAD	8	80.00	640.00
BANNER DE PIE	0.90 x 1.90 m	UNIDAD	10	200.00	2,000.00
PASACALLES	7 x 1.50 m	UNIDAD	20	300.00	6,000.00
FOLDER A4	FULL COLOR	MILLAR	1	150.00	150.00
IMPRESIÓN DE CD's	R PRINCO	UNIDAD	500	5.00	2,500.00
IMPRESIÓN DE LAPICEROS	Azul/negro	UNIDAD	500	5.00	2,500.00
LIBRETA DE NOTAS	A5	MILLAR	2	500.00	1,000.00
SERVICIO DE COURIER	Invitaciones Alcaldes y Sociedad Civil AML		1	800.00	800.00
CUÑAS RADIALES	Grabación y edición 2'-3'	UNIDAD	2	500.00	1,000.00
PERIFONEO/RADIOS LOCALES	3 por semana durante 2 meses		24	50.00	1,200.00
VIDEO PROMOCIONAL	Pre y post producción	UNIDAD	1	5,000.00	5,000.00
AVISO DE CONVOCATORIA	Publicación en 4 Periódicos (1 por semana)	AVISO	12	10,000.00	120,000.00
IMPREVISTOS			1	500.00	500.00
<b>SUBTOTAL</b>					<b>147,990.00</b>
<b>2. PERSONAL</b>					
<b>2.1. Presupuesto Participativo 2014</b>					
COMUNICADOR	Responsable de comunicaciones	PERSONA	1	3,000.00	36,000.00
ASISTENTE	Diseñador gráfico freelance	PERSONA	1	2,000.00	6,000.00
ASISTENTES	Seguimiento de PIPs	PERSONA	2	3,000.00	72,000.00
<b>SUBTOTAL</b>					<b>114,000.00</b>
<b>3. MATERIALES Y REFRIGERIO</b>					
<b>3.1. Presupuesto Participativo 2014</b>					
FASTENER DE METAL	CAJITA POR 50 UNID.	CAJA	10	15.00	150.00
PAPEL BOND A4	75 GR. X 500 HOJAS	MILLAR	10	14.00	140.00
TONER PARA IMPRESORA	HP LASER JET CE 278A-78A	UNIDAD	2	240.00	480.00
SERVICIO DE COFFEE BREAK	100 - 200 PERSONAS	EVENTO	12	1,200.00	14,400.00
<b>SUBTOTAL</b>					<b>15,170.00</b>
<b>TOTAL</b>					<b>277,160.00</b>

Fuente: Oficio remitido a la Municipalidad Metropolitana de Lima

Tabla 5. Recursos financieros requeridos para la elección de representantes de organizaciones de la sociedad civil de la Asamblea Metropolitana de Lima

CONCEPTO	CARACTERÍSTICAS	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL S/.
<b>1. DIFUSIÓN Y PUBLICIDAD</b>					
<b>1.2. Asamblea Metropolitana de Lima</b>					
IMPRESIÓN DE FOLDERS	A4 - Full color	MILLAR	2	500.00	1,000.00
IMPRESIÓN DE TRÍPTICOS	FULL COLOR	MILLAR	3	350.00	1,050.00
LIBRETA DE NOTAS	A5	MILLAR	2	500.00	1,000.00
IMPRESIÓN DE VOLANTES	A5	MILLAR	5	50.00	250.00
BANNER DE PIE	0.90 x 1.90 m	UNIDAD	6	200.00	1,200.00
SERVICIO DE CURIER	Invitaciones Alcaldes y Sociedad Civil AML (70 personas)		2	800.00	1,600.00
SERVICIO DE CURIER	Elección de Representantes de OSC (300 personas)		1	2,000.00	2,000.00
AVISO DE CONVOCATORIA	Publicación en 4 Periódicos (1 por semana)	AVISO	8	10,000.00	80,000.00
IMPREVISTOS			1	500.00	500.00
<b>SUBTOTAL</b>					<b>88,600.00</b>
<b>2. MATERIALES Y REFRIGERIO</b>					
<b>2.1. Asamblea Metropolitana de Lima</b>					
PAPEL BOND A4	75 GR. X 500 HOJAS	MILLAR	10	14.00	140.00
TONER PARA IMPRESORA	HP LASER JET CE 278A-78A	UNIDAD	2	240.00	480.00
SERVICIO DE COFFEE BREAK	Sesiones Ordinarias (100 personas)	EVENTO	2	1,000.00	2,000.00
SERVICIO DE COFFEE BREAK	Elección de Representantes de OSC	EVENTO	1	1,000.00	1,000.00
<b>SUBTOTAL</b>					<b>3,620.00</b>
<b>TOTAL</b>					<b>92,220.00</b>

Fuente: Oficio remitido a la Municipalidad Metropolitana de Lima

#### **5.4.3.1 De los nuevos mecanismos de información**

La creación de una sección permanente en la página web de la MML (<http://www.munlima.gob.pe/presupuesto-participativo-2014/>), fue el principal canal de comunicación con los agentes participantes y la ciudadanía en general interesada en el proceso.

Luego, el primer material informativo elaborado fue el boletín del Presupuesto Participativo, el mismo que tendría soporte digital e impreso. Este material de comunicación se creó con el fin de dar cuenta sobre las fases de cada proceso participativo, pero a la vez, informar sobre la situación de los proyectos de anteriores presupuestos participativos.

El boletín tenía una frecuencia semestral y estaba dividido por secciones, donde se podía encontrar: información general sobre los detalles de las fases del Presupuesto Participativo, la situación de las propuestas y los nuevos proyectos a ejecutarse a través del proceso. Este, además, se encontraba redactado a modo de noticia y mantenía la línea gráfica que se había acordado con la MML.

Durante la experiencia profesional se elaboraron tres números del material, la distribución se realizaba en espacios de reunión con los agentes participantes y/o se aprovechaban otros donde participara la Municipalidad Metropolitana de Lima.



### Ilustración 3. Contenidos de los boletines mensuales N° 1 y 2 del Presupuesto Participativo de Lima Metropolitana





**10 Lima CIUDAD PARATODOS**

### ESCUELAS VERDES EDUCACIÓN AMBIENTAL

El proyecto Escuelas Verdes forma parte de la estrategia municipal "Lima: ciudad educadora en lo ambiental", que apuesta por el fomento conocimientos, actitudes y prácticas en la ciudadanía que generen voluntad y compromiso por el cuidado y mejora del ambiente de nuestra ciudad, poniendo especial énfasis en niños, niñas y adolescentes.

Se prevé trabajar con 30 instituciones educativas públicas de primaria y secundaria en 5 distritos de Lima Metropolitana seleccionados por nivel de pobreza, escasez de áreas verdes, nivel de generación de residuos sólidos y ubicación territorial. Se tiene planificado llegar a 150 escuelas verdes implementadas en Lima Metropolitana, beneficiando a 184,391 escolares y docentes.

Alumnas de colegios estatales serán las principales beneficiadas.

### AGRICULTURA URBANA "MI HUERTA"

Experiencias piloto de Mi Huerta en Chosica, Cercado de Lima y Pachacamac.

"Mi Huerta" permitirá promover y desarrollar alternativas que contribuyan a mejorar la nutrición familiar y a diversificar los patrones alimentarios de la ciudad mediante el aprovechamiento de especies vegetales con alto valor nutricional. Se implementará huertos urbanos en distritos de la provincia de Lima seleccionados por su nivel socioeconómico, índice de desnutrición y escasez de áreas verdes.

### PROYECTOS PRIORIZADOS MÁS INVERSIÓN

N°	ORD. RMP	NOMBRE DEL PROYECTO	MONTO \$
1	107869	MEJORAMIENTO Y PAVIMENTACIÓN DE LA AV. SANTA TERESA Y LAS TORRES - AL LOS LAJARELLAS - ALTOPIA RAMIRO PRUJAL - C.P.	9,367,792
2	70885	REHABILITACIÓN Y PAVIMENTACIÓN DE PISOS Y VEREDAS DEL JR. HUÁNUCO, TRAMO AL MORADO Y AL GUAL DISTRICTO DE LA VICTORIA	2,590,094
3	103884	MEJORAMIENTO Y REHABILITACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA DE LA AV. COMANDANTE ESPARtero	9,877,145
4	143883	MEJORAMIENTO Y REHABILITACIÓN DE LA AV. AGUSTO PRIBAZO DEL TRAMO AL COMANDANTE ESPARtero - AL PRINCIPAL, MANUEL DE ROSA Y SAN MARÍA	4,901,583
5	163887	MEJORAMIENTO Y REHABILITACIÓN DE LA BIRMA CENTRAL DE LA AV. SALVADOR ALLENDE EN EL TRAMO COMPENDIDO ENTRE LAS GLACIAS Y 730 DE JESÚS MARIÁ	1,650,538
6	173885	AMPLIACIÓN DE LA RED DE SUMINISTRACIÓN DE LAS INTERSECCIONES PRINCIPALES DE LOS DISTRITOS DE LOS RIOS Y AL 8 DEL DISTRITO DE JESÚS MARIÁ	4,377,881
7	171883	CONSTRUCCIÓN DEL CANAL DE REGADO CASTELLANO, TRAMO AN AL VILLA MERCEDES DISTRITO DE CHAGALLAY	186,437
8	167576	CONSTRUCCIÓN DEL CANAL DE REGADO LA ESTRELLA, TRAMO ALTA AL RIOS Y CALLE LOS GORRIONES EN LA ASOCIACIÓN DE FUNDACIÓN	158,354
9	174087	REHABILITACIÓN DE PISOS Y VEREDAS DE LA AV. PRINCIPAL, DISTRITO DE SURQUILLO	2,994,483
<b>TOTAL</b>			<b>28,828,475</b>

**3 Lima CIUDAD PARATODOS**

### AV. SALVADOR ALLENDE - S.J.M. - V.M.T. NUEVAS PISTAS

Esta alameda de longitud tendrá la nueva alameda que unirá San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo.

La construcción de la nueva alameda Salvador Allende, que atravesará los distritos de San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo, beneficiará a más de 26 mil vecinos de Lima Sur y demandará una inversión de más de 9 millones de nuevos soles.

La obra contará con extensas áreas verdes con más de mil árboles para que los niños, niñas, jóvenes, adultos mayores y público en general. La alameda estará ubicada en la berna central de la avenida Salvador Allende más conocida como "Pista Nueva".

Contará con una pasarela peatonal que conecta jardines, parques infantiles, áreas de estancia y de recreo, plazoletas y la plaza principal adosada a un anfiteatro al aire libre.

Se construirá un gimnasio abierto para la realización de diversas actividades, entre ellas aeróbicos para los adultos mayores, clases de baile y artes marciales.

La alcaldesa de Lima, Susana Villarín dio inicio a los trabajos de construcción el 23 de enero.

### AV. MARISCAL ANDRÉS AVELINO CÁCERES - SURQUILLO

La Municipalidad Metropolitana de Lima entregó la renovación de la avenida Mariscal Andrés Bello Cáceres, en el distrito de Surquillo, al concluir los trabajos de rehabilitación de pistas y veredas. Esta vía conecta la Av. República de Panamá con el puente Ricardo Palma, descongestionando avenidas como Roca y Bologña, y otras. Los trabajos incluyen capa asfáltica, colocación de adoquines por vereda, señalización de las calles y la siembra de gras. El objetivo es mejorar el flujo del tránsito de pasajeros y productos; y la integración económica de este distrito con sus adyacentes.

Además, cada proceso participativo contaba con una folletería que contribuía a la difusión de la información básica necesaria para comprender tanto los requisitos para la participación como las principales restricciones.

Para el caso del Presupuesto Participativo se realizaron dos materiales de este tipo, correspondientes a los años fiscales 2013 y 2014. Cada uno incorporaba información general sobre la inscripción al proceso y los resultados obtenidos en los años anteriores. El objetivo de este tipo de materiales era poder otorgarles a los agentes participantes y a los nuevos inscritos, información referencial sobre el estado del Presupuesto Participativo metropolitano.

Ilustración 4. Portadas de folletería correspondientes a los años fiscales 2013 y 2014.






## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	Fecha
1 Convocatoria del PP2014 de Lima Metropolitana	10 de marzo
2 Identificación y registro de agentes participantes	11- 22 de marzo
3 Inauguración del Presupuesto Participativo 2014	26 de marzo
4 Talleres de Capacitación de agentes participantes	
Lima Norte	2 de abril
Lima Sur	4 de abril
Lima Centro	6 de abril
Lima Este	9 de abril
5 Talleres de Identificación y priorización de resultados	
Lima Norte	11 de abril
Lima Sur	13 de abril
Lima Centro	16 de abril
Lima Este	18 de abril
6 Evaluación técnica de PIP	
Presentación de fichas PIP	22 de abril al 3 de mayo
Evaluación de PIP	6 al 24 de mayo
7 Priorización de fichas PIP	
Publicación de PIP aceptados/no aceptados	29 de mayo
Votación de PIP	3 y 4 de junio
Consulta electrónica	3 y 4 de junio
Publicación de PIP priorizados	14 de junio
8 Coordinación entre niveles de gobierno	Desde el 15 de junio
9 Taller de Rendición de cuentas y elección del Comité de Vigilancia del 2014	18 de junio
10 Firma de Acta de Acuerdo y Compromisos	21 de junio



### INFORMES

- PP de Lima Metropolitana**  
Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana  
Jr. Camará 488, 2° piso, Cercado de Lima  
Teléfono: 426-7380 línea 317 - 225
- PP de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y varones**  
Programa de Igualdad de Género  
Jr. Huancabamba 470, 5° piso, Cercado de Lima  
Teléfono: 426-2281  
Correo: [igopengui@munlima.gob.pe](mailto:igopengui@munlima.gob.pe)
- PP de Ciencia, Tecnología e Innovación "Lima Innova"**  
Gerencia de Desarrollo Empresarial  
Jr. Camará 564, 2° piso, Cercado de Lima  
Teléfono: 315-1565
- PP del Cercado de Lima**  
Gerencia de Participación Vecinal  
Jr. Callirrho 157, Cercado de Lima  
Teléfono: 315-1364 / 315-1364



**PRESUPUESTO PARTICIPATIVO 2014**  
DE LIMA METROPOLITANA

Gracias a tu participación Lima mejora.  
PGRLM  
ALCALDÍA DE LIMA

#### 5.4.4 La articulación con otras OPD y órganos de línea

La aprobación del Plan Regional de Desarrollo Concertado de Lima (PRDC) significó el alineamiento de las acciones que se venían realizando en los procesos participativos. A través de este documento se plantearon las pautas para un mejor desarrollo de propuestas de proyectos para Lima. Es así que las dimensiones que el PRDC estableció fueron el marco de acción para el Presupuesto Participativo 2014, que sería el primer proceso que contaba con este documento normativo.

El PRDC venía siendo liderado por el Instituto Metropolitano de Planificación (IMP), OPD de la Municipalidad Metropolitana de Lima que luego de varias décadas tomaba la posta en materia de planificación.

La estrategia de acercamiento y trabajo conjunto con esta OPD, así como con la Gerencia de Desarrollo Económico y la posteriormente creada, Gerencia de la Mujer significarían un enriquecedor trabajo para la difusión de los procesos participativos metropolitanos.

Como parte de las actividades conjuntas se comenzó a realizar eventos descentralizados para informar sobre el PRDC, espacio que fue aprovechado para la difusión e información del Presupuesto Participativo y la Asamblea Metropolitana de Lima. Como resultado, hubo cuatro eventos, que se desarrollaron en cada una de las Limas (Lima Norte, Lima Centro, Lima Sur y Lima Este), entre los meses de enero y febrero de 2013, previos a la convocatoria oficial de la inscripción de agentes participantes para el año fiscal 2014, iniciaría en marzo con la publicación del comunicado en diarios locales como corresponde de acuerdo a la norma.

Ese mismo año, además, se realizaría la Elección de Representantes de Organizaciones de la Sociedad Civil para el periodo 2013-2014. Este acontecimiento se realizaba cada dos años de acuerdo a la norma que establece la caducidad de los representantes de la sociedad civil.

#### **5.4.5 La organización del nuevo proceso**

La convocatoria al proceso del Presupuesto Participativo de la Municipalidad Metropolitana de Lima para el año 2014, se realizó el día domingo 10 de marzo de 2013, con la publicación del aviso de Convocatoria en el Diario Oficial El Peruano y los diarios La República, La Primera y Diario 16, así como en el Portal Web de la Municipalidad Metropolitana de Lima, [www.munlima.gob.pe](http://www.munlima.gob.pe), en el marco de lo dispuesto por las Ordenanzas N° 692 (2004) y N° 1145 (2008) modificada por la Ordenanza N° 1476 (2010). (Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana, 2013).

Varias gerencias de la MML contribuyeron a difundir y comunicar el inicio del proceso a diversas organizaciones, cabe destacar en este aspecto el apoyo de las gerencias de Participación Vecinal, el Programa de Equidad de Género de la Desarrollo Social, Desarrollo Empresarial y del Instituto Metropolitano de Planificación que organizó eventos descentralizados en Lima Metropolitana para la difusión y comunicación del Plan Regional de Desarrollo Concertado y el inicio del proceso del Presupuesto Participativo 2014. (Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana, 2013).

Asimismo, el Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana – PGRLM comunicó el inicio del proceso a las 42 municipalidades distritales de Lima Metropolitana y 29 organizaciones de la sociedad civil representantes ante la Asamblea Metropolitana, además de todas las organizaciones de la sociedad civil inscritas en el Libro de Registro Metropolitano de Organizaciones de la Sociedad Civil. (Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana, 2013).

La producción de materiales de comunicación respondía a una estrategia de comunicación basada en la difusión de información y el incremento de agentes participantes en cada proceso participativo. Además, de crear canales de comunicación constantes con los participantes (Informe de actividades de Comunicación, 2012).

#### **5.4.5.1 De los subprocesos: continuación e innovación**

Dentro del Proceso del Presupuesto Participativo 2013 se generó tres subprocesos adicionales, de acuerdo a las necesidades temáticas y territoriales, siendo éstas: Subproceso de Cercado, Subproceso de Niñas, Niños y Adolescentes y el Subproceso de Ciencia, Tecnología e Innovación. Desde el año 2011, Cercado de Lima contaba con un proceso participativo específico, es a partir del 2012, que se incorpora la participación de niños, niñas y adolescentes a través de los Municipios Escolares.

Además, desde el 2012, se promueve la acción de las entidades públicas y privadas, que hayan priorizado este rubro y/o cuenten con áreas de investigación para proyectos de ciencia, tecnología e innovación en beneficio de Lima, este subproceso denominado “Lima Innova”, buscaba fomentar ideas de proyectos relacionadas a la ciencia, tecnología e innovación.

Este subproceso, estaba bajo la supervisión del PGRLM y era ejecutado a través de la Gerencia de Desarrollo Económico de la MML. Lima Innova promovía la acción de las entidades públicas y privadas (centro de investigación, universidades, institutos entre otras asociaciones), que hayan priorizado este rubro y/o cuenten con áreas de investigación.

Sumado a la implementación de la estrategia de consulta ciudadana y articulación interinstitucional, el PGRLM recibió como encargo, promover la participación de organizaciones que promovieran el enfoque de género y la igualdad de oportunidades por ello, es que para el año fiscal 2014, el Presupuesto Participativo de Lima Metropolitana informa sobre un nuevo subproceso denominado Presupuesto Participativo para la Igualdad de Oportunidades, liderado por el Programa de Equidad de Género que en este entonces funcionaba en la Municipalidad de Lima Metropolitana.

Ilustración 5. Díptico que incluye el subproceso del presupuesto participativo para la igualdad de oportunidades

**PRESUPUESTO PARTICIPATIVO 2014 DE LIMA METROPOLITANA**

Este proceso fortalece las relaciones democráticas entre el Estado y la sociedad, priorizando las necesidades de la población organizada, instituciones públicas y privadas, generando compromisos para tomar decisiones sobre qué proyectos de inversión son importantes que la MML desarrolle en la ciudad.

Pueden participar los integrantes de la Asamblea Metropolitana de Lima, los regidores metropolitanos y las organizaciones distritales que se encuentran registradas en el Libro de Registro Metropolitano de Organizaciones de la Sociedad Civil.

Este año, el PP2014 cuenta con 3 subprocesos temáticos además del PP de Lima Metropolitana buscando atender de manera eficiente las demandas de la población.

**Para ser Agente Participante la organización deberá:**

1. Estar inscrita en el Libro de Registro Metropolitano de Organizaciones de la Sociedad Civil.
2. Presentar una solicitud de inscripción para participar en el Presupuesto Participativo, adjuntando una constancia que acredite a su representante una copia simple de su DNI.

\*Puede ser Asistente de Asamblea, Directorio, Junta o Consejo Directivo, o

**Las inscripciones de Agentes Participantes son:**

De lunes a viernes en la oficina del Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana, Jr. Candamir 488, Cercado de Lima, de 9:00 a.m. a 12:30 p.m. y de 2:00 a 4:30 p.m. Las fechas de inicio y término inscripción se informan mediante un cronograma publicado en los diarios de mayor circulación en Lima.

**1. PP para la igualdad de Oportunidades**

Por primera vez la MML cuenta con un subproceso especial para el financiamiento de proyectos que tengan como objetivo la igualdad entre mujeres y varones o la reducción, eliminación de brechas de género.

**2. PP de Ciencia, Tecnología e Innovación "Lima Innova"**

Es el segundo año consecutivo que se promueve la acción de las entidades públicas y privadas que han priorizado la atención y/o cuentan con áreas de investigación e innovación para que apuesten por proyectos de ciencia, tecnología e innovación para Lima Metropolitana.

**3. PP de Cercado de Lima**

Es el tercer año que Cercado de Lima cuenta con un proceso participativo, con la novedad que desde el año anterior se viene promoviendo la participación de niños, niñas y adolescentes a través de los Municipios Escolares.

**PP para la igualdad de Oportunidades**

Programa de Equidad de Género  
Jr. Huancavelica 470, 5º piso, Cercado de Lima  
Teléfono: 435-2391  
Correo: [igualdad@munlima.gob.pe](mailto:igualdad@munlima.gob.pe)

**PP de Ciencia, Tecnología e Innovación**

Lima Innova  
Gerencia de Desarrollo Empresarial  
Jr. Candamir 1564, 2º piso, Cercado de Lima  
Teléfono: 315-1555

**PP de Cercado de Lima**

Gerencia de Participación Vecinal  
Jr. Callao 137, Cercado de Lima  
Teléfono: 315-1384/315-1394

Este nuevo espacio de participación sería conformado en su mayoría por organizaciones feministas de Lima Metropolitana, así como ONG que trabajaban el tema de género durante varias décadas. Este nuevo subproceso buscaba contribuir a la propuesta de proyectos que aportaran al tema de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Para la facilitación de la inscripción de participantes, se dispuso la difusión de este nuevo subproceso en los eventos organizados por el PRDC, donde de manera articulada se presentaba el Presupuesto Participativo.

Como este subproceso estaba a cargo del Programa de Equidad de Género, el PGRLM hacía las veces de supervisor, tanto para los contenidos que se difundían como para los productos de comunicación que debían ser coordinados con la Comunicadora y aprobados por la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Era de suma importancia otorgarle un seguimiento continuo al subproceso debido a que no se había tenido la experiencia de recibir este tipo de proyectos que no solo están ligados al tema de infraestructura, si no que podían aportar en temas de procesos sociales.

Tabla 6. Criterios de evaluación del subproceso de igualdad de oportunidades entre mujeres y varones.

PORCENTAJE	CRITERIOS		PUNTAJE
70%	Alcance Geográfico	02 distritos *	5
		03 distritos o más	10
	Disponibilidad del terreno	Requisito excluyente**	
	Cofinanciamientos	Público o privado hasta 50%	5
		Público o privado desde 50%	10
	Mancomunidad municipal	Si cuenta con la participación y compromiso de la Mancomunidad	10
	Organización Interdistrital	Si el proyecto es presentado en alianza con otras organizaciones interdistritales	10
	Población en situación de vulnerabilidad	Jefas de hogar	15
		Embarazo adolescente	
		Mujeres víctimas de violencia	
		Trabajadoras del Hogar	
	Lineamiento del Plan Regional de Desarrollo Concertado	Contribuye a la Seguridad Ciudadana	15
		Promueve el Desarrollo de Capacidades	
		Asegura y amplía la salud de la población	
30%	Preferencia de Agentes Participantes	10 a más votos	30 pts.
		1 a 9 votos	3 pts. por cada voto
		0 votos	0 pts.
100%	Total		100

Fuente: Portal de la Municipalidad Metropolitana de Lima

Como resultado en el proceso participativo, la estrategia de difusión a través de los espacios generados por el PRDC significó que 118 agentes participantes nuevos en este subproceso lograran ser inscritos. Para los cuales se priorizaron un total de (08) ideas de proyectos de inversión pública con enfoque de género.



#### **5.4.6 La incorporación de la estrategia 2.0**

El fortalecimiento de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas de la Municipalidad Metropolitana de Lima trajo consigo una apuesta hacia la virtualidad. Se creó el Área de Social Media que en coordinación con la Subgerencia de Prensa coordinaban la publicación de material audiovisual en redes sociales como Facebook Twitter (@munlima) y YouTube.

Para el PGRLM esto significó un reto, ya que la planificación y producción de este tipo de materiales de comunicación no se habían trabajado en anteriores procesos, por lo que resultaba novedoso, pero a la vez complejo. A su vez, la difusión e información en estos soportes electrónicos significaba la apertura de los espacios de participación hacia los jóvenes, quienes utilizan con mayor frecuencia estos medios (Estudio “Jóvenes en Redes Sociales” conducido por APOYO Virtual, que explora el comportamiento de jóvenes limeños entre 18 y 24 años, concluye que 83% de jóvenes limeños pertenece a alguna red social (APOYO Virtual, 2012).

Como primer esfuerzo se buscó sistematizar todo el proceso para la ejecución de una idea de proyecto, simplificando el ciclo de proyecto que presenta el Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP. Se elaboró una infografía, incorporando las fases del presupuesto participativo.

Ilustración 6. Infografía del proceso del Presupuesto Participativo



Fuente: Portal de la Municipalidad Metropolitana de Lima

A propósito de la elaboración de este material, se buscó informas además de un nuevo espacio de participación virtual para la elección de proyectos, el cual se denominó Consulta Virtual Ciudadana. Esta estuvo liderada por la Gerencia de Participación Vecinal pero supervisada por el PGRLM. El espíritu de esta nueva opción ciudadana era incorporarle mayor peso a la participación ciudadana dentro del proceso de evaluación de propuestas, donde cada ítem desarrollado correspondía a un porcentaje.

La Consulta Ciudadana Virtual formó parte de la participación ciudadana que permite promover la participación de vecinos y vecinas mayores de 14 años conectados a internet y que cuentan con una cuenta de correo electrónico y/o cuentan de redes sociales (Facebook, Twitter) y que radicaban en uno de los 43 distritos de Lima Metropolitana, los cuales pueden con su voto elegir la priorización de los proyectos de inversión pública previamente declarados viables. La consulta ciudadana virtual significaba el 15% del peso total.

Todo elector podía seleccionar (01) propuesta por cada eje temático, que correspondía al PRDC (1-Desarrollo Humano, 2-Territorio y Medio ambiente, 3-Desarrollo Económico, 4-Buen Gobierno e Institucionalidad).

Ilustración 7. Volante de la consulta virtual ciudadana



Fuente: Portal de la Municipalidad Metropolitana de Lima

La producción de material audiovisual también fue una estrategia utilizada para informar sobre las fases de los procesos participativos. Se elaboraron pastillas con los pasos a seguir para el proceso de inscripción, así como la consulta ciudadana. Esos productos fueron difundidos a través de las redes sociales de la Municipalidad Metropolitana de Lima, a través del Área de Social Media con quienes se coordinaban tanto la producción como la difusión de los materiales.

Para estos procesos se elaboraron (03) pastillas informativas que estuvieron relacionadas a enfatizar el proceso de consulta ciudadana que no tenía precedentes y buscaba dinamizar la participación de los agentes participantes, asimismo, dar a conocer los ejes temáticos bajo los que se venían organizando las propuestas de proyectos de inversión pública, así acercar a las organizaciones el tema de la planificación y que comprendan la importancia de seguir lineamientos ordenados y pensando con antelación para la ejecución de cualquier proyecto público.

Estos ejes estaban relacionados al Desarrollo Humano/Social, que respondían a la mejora de las condiciones de vida de los ciudadanos, a través del incremento de los programas y servicios con los que puede cubrir sus necesidades básicas y complementarias, y de la creación de un entorno en el que se respeten los derechos humanos. Otro era Territorio y Medio Ambiente, orientado a mejorar la relación del ser humano con la naturaleza y a contribuir con el ordenamiento territorial, en armonía con el medio ambiente. Luego se encontraba, Desarrollo Económico, busca promover iniciativas y emprendimientos económicos para mejorar la articulación de los vecinos de Lima, en situación de pobreza, con los polos de desarrollo económico de la ciudad; por último, el eje de Buen Gobierno e Institucionalidad, orientado a contar con un mejor servicio y representación de los gobiernos locales, mejorando la eficiencia y eficacia de las instituciones públicas y el Gobierno Local en su relación democrática con el ciudadano.

Imagen 4. Portadas de pastillas informativas del proceso del presupuesto participativo



Fuente: Canal de YouTube de la Municipalidad Metropolitana de Lima

#### 5.4.7 Informar sobre el trabajo del PGRLM

La visibilidad que se generó a partir de la mayor difusión que se les otorgó a los procesos participativos despertó interrogantes y expectativas sobre la existencia y las funciones del PGRLM, comprender su vínculo con la Municipalidad Metropolitana de Lima pasaba por explicar la figura político-administrativa diferente que poseía Lima frente a otras regiones. Además, de lo complejo que significaba que el ciudadano de a pie comprendiera el Régimen Especial de Lima, también se encontraba el tema de transferencia de funciones ministeriales hacia la Municipalidad.

Una estrategia fue realizar una campaña a propósito de las nuevas transferencias recibidas por parte de Defensa Civil y el Ministerio de Agricultura. Esta campaña se centraría en comunicar las funciones del PGRLM y la Asamblea Metropolitana.

Para ello se preparó un Plan de Medios que se inició en junio de 2013, para lo cual se coordinó con la Subgerencia de Prensa de la Municipalidad de Lima, elaborando una nota de prensa que diera cuenta de los nuevos logros del PGRLM. Los voceros se designaron previa coordinación con la Gerencial Regional del PGRLM y para lo cual se identificaron a David Montoya, Subgerente Regional de Descentralización del PGRLM y a Ricardo Muñoz, Subgerente Regional de Planeamiento y Presupuesto del PGRLM. La campaña fue de una semana entre el 10 y 14 de junio de 2013.

Tabla 7. Lista de medios de comunicación seleccionados para a campaña

Plan de medios MML- PGRLM 2013	
<b>Transferencias y funciones sobre el tema agrario</b>	
<b>Asamblea Metropolitana de Lima</b>	
Lunes 10 de junio 12 m.	Medio : Radio Planicie Programa : Programa de apoyo a la gestión Modalidad : Entrevista en cabina Dirección : Av. Santa Rosa - a 2 cuadras del Penal de Lurigancho Contacto : Oscar Miranda- #488275 - 7172015
7 p.m.	Medio : Cable Visión Programa : Cable Visión Noticias Modalidad : Entrevista en set Dirección : Carretera Central - Altura entrada de Huachipa - Santa Clara - Cerca a las empresas Lidercom y Laive – Contacto : Cesar Huaropi-998304175 - 980826088
Martes 11	Medio : Radio Comas

9 a.m.	Programa : Voces de Lima Norte Modalidad : Entrevista en cabina Dirección : Av. Estados Unidos 327 Urb. Huaquillay Km. 10 de la Túpac Amaru
7 p.m.	Medio : ALFA TV Programa : ALFA TV NOTICIAS Modalidad : Entrevista en set Dirección : Jr. Conray Grande 4901 Parque Naranjal – 2da. Etapa, cruce Av. Universitaria y Naranjal Contacto : Antonio Montes
Miércoles 12 9 a.m.	Medio : Radio La Familia Programa : Lima Norte en la Noticia Modalidad : Entrevista en cabina Dirección : Av. Universitaria N° 432 Urb. Santa Isabel – Carabayllo Contacto : Juan Guardamino - 998997177
Viernes 14 de junio 11 a.m.	Medio : Best Cable Programa : DVA Modalidad : Entrevista en set Dirección : Av. Próceres de la Independencia 2430 – Paradero 20 – SJL Contacto : Carolina 982751357 ó Hans Chapilliquen - 993959132

Fuente: Informe de actividades de Comunicación, 2013

Asimismo, aprovechando los espacios de información generados por la propia Municipalidad Metropolitana de Lima, se participó de la feria informativa “Lima a tu

servicio”, que fue una campaña buscaba dar a conocer los servicios que presta la Municipalidad Metropolitana de Lima a los vecinos y vecinas de la capital.

A través de esta actividad promovida por la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, apostaba por el acercamiento al ciudadano, dándole un espacio donde podría informarse sobre las más importantes reformas que se vienen implementando en Lima Metropolitana.

El PGRLM participó de este espacio mostrando los logros en relación al Presupuesto Participativo, la Asamblea Metropolitana de Lima y la transferencia de funciones (Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana, 2013). El Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana contó con 2 stands. Para la actividad se diseñaron los siguientes materiales:

- Hoja informativa del PGRLM
- Infografía del Presupuesto Participativo
- Material publicitario del PGRLM (polos, gorras, pelotas anti-estrés)
- Dado gigante para actividades lúdicas

Como resultado, se informó a más de 300 ciudadanos acerca del proceso del Presupuesto Participativo, a través de una charla informativa.

#### **5.4.8 Evaluando los espacios de participación**

La Asamblea Metropolitana de Lima es un espacio consultivo y de concertación que está constituida por los 42 alcaldes (en el periodo 2012-2013) y 29 representantes de la sociedad civil quienes se reúnen dos veces al año, en Sesiones Ordinarias y pueden formar mesas y comisiones de trabajo, así como ser consultados sobre propuestas que se planteen para la ciudad de Lima.

Para estos eventos de la Asamblea Metropolitana, se diseñaron e imprimieron folders tamaño oficio, trípticos informativos y banners de pie para el evento electoral de la Asamblea Metropolitana de Lima. Esta era la primera vez que se establecían acciones de comunicación para el desarrollo de la AML, en anteriores gestiones no se había dado énfasis a este espacio, además que la poca participación por parte de los alcaldes distritales condicionó que se le otorgara la mínima atención posible.

Ilustración 8. Tríptico informativo de la asamblea metropolitana de lima



Dentro del lapso de la experiencia, se realizaron (03) sesiones ordinarias y se apoyó en la realización en las Elecciones de la Asamblea Metropolitana de Lima, de conformidad con la Ley Orgánica de Municipalidades - Ley N° 27972, y según lo dispuesto por la Ordenanza N° 1622-MML, se convocó al Proceso Electoral para elegir a los representantes de las Organizaciones de la Sociedad Civil, para ejercer el cargo de Miembros de la Asamblea Metropolitana de Lima, AML, para el período 2013-2014.

La convocatoria a la participación del proceso se realizó a través de una inscripción que estuvo supervisada por el Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana como Secretaría Técnica de la Asamblea Metropolitana. La publicación del Padrón Electoral de los inscritos para participar de las elecciones se realizó a través de los avisos publicitarios en el diario oficial El Peruano y el diario La República, publicados el 28 y 29 de mayo, respectivamente.



Tabla 8. Cronograma de actividades para la elección de representantes de OSC de la Asamblea Metropolitana de Lima

<b>Actividad</b>	<b>Fecha programada</b>
Preparación de Decreto de Alcaldía	30 de abril
Decreto de Alcaldía	8 de mayo
Cierre de Registro de OSC	15 de mayo
Publicación del padrón	29 de mayo
Presentación de impugnaciones	30-31 de mayo
Resolución de impugnaciones	3-4 de junio
Elección de Asamblea Metropolitana de Lima	5 de junio

Fuente: Informe de actividades de Comunicación, 2013

De acuerdo al Decreto de Alcaldía N° 002-2013-MML publicado el 19 de mayo en el diario El Peruano, el proceso se realizó en la sede principal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, el miércoles 5 de junio de 2013.

Asimismo, se procedió a realizar las coordinaciones para que el proceso electoral fuera supervisado por el Organismo Nacional de Procesos Electorales (ONPE) y la Asociación Civil Transparencia, quienes brindaron asistencia técnica y garantizaron su correcto desarrollo.

Imagen 5. Rebote en medios de comunicación sobre la elección de OSC



Fuente: Portal de Andina. <http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-eligen-a-representantes-organizaciones-civiles-para-asamblea-metropolitana-461443.aspx>

La necesidad de fortalecimiento de este espacio tenía la intención de contribuir a la formación de mancomunidades<sup>5</sup>, en el marco de una gestión que apostaba por la concertación. Además, se venía formulando el Plan Regional de Desarrollo Concertado al 2025 (PRDC), documento hito de planificación territorial, en base a un diagnóstico participativo con el que Lima no contaba hace más de una década. De acuerdo a las funciones de la AML, los miembros fueron consultados sobre el PRDC en diciembre de 2012.

<sup>5</sup> Es la unión de dos o más municipalidades (colindantes o no) con la finalidad de prestar servicios y ejecutar obras de manera conjunta. Esta herramienta de gestión pública rige desde el año 2007, cuando entró en vigencia la Ley de la Mancomunidad Municipal. En esta ley se establecieron las reglas bajo la cual una municipalidad, ya sea provincial o distrital, puede asociarse para desarrollar acciones en beneficio de su comunidad. (Lima Cómo Vamos, 2012)

Como parte de la estrategia de mejoramiento de este espacio, se propuso la realización de un FODA que tuvo lugar el 24 de enero de 2013, para el cual se convocaron tanto a los miembros de la AML como al equipo técnico del Instituto Metropolitano de Planificación que venía realizando el Plan Regional (PRDC), la Gerencia de Participación Vecinal y al Equipo Técnico del Presupuesto Participativo.

Tabla 9. Resultados del taller de evaluación de la Asamblea Metropolitana de Lima

Fortalezas	Debilidades
<p>1. LA AML es un espacio de participación de la sociedad civil desde el Estado</p> <p>2. AML tiene la mayor representación de la sociedad civil dentro de la MML</p> <p>3. La instalación de la AML es un logro</p> <p>4. Desde la AML se han mejorado los documentos de gestión como el Acuerdo por Lima, el PRDC</p> <p>5. AML es una oportunidad para la sociedad civil de ampliar su visión sobre Lima Metropolitana</p> <p>6. AML ha demostrado que es posible concertar en la ciudad</p> <p>7. Es un logro de la AML el nuevo reglamento de instalación</p> <p>8. Promover la relación de los delegados de la AML con la MML contribuyó al proceso del PP</p> <p>9. La AML ha sido un espacio donde el PRDC ha estado en agenda</p>	<p>1. Mayor información, sensibilización, promoción de la AML entre las organizaciones sociales (culturales)</p> <p>2. Las propuestas de la AML no reciben retroalimentación de la MML</p> <p>3. La AML no posee capacidad de convocatoria entre las mismas organizaciones sociales</p> <p>4. Existe poca comunicación y articulación de la MML con los representantes de la AML</p> <p>5. La valoración política de la AML no ha sido la esperada por la MML sobre todo con los representantes de las OSC</p> <p>6. La MML toma la AML solo para el cumplimiento de la ley (aprobación del PP, PRDC)</p> <p>7. Ni los representantes de la AML ni los distritos han visto que la AML es una oportunidad para mejorar los objetivos institucionales</p> <p>8. La falta de acuerdo entre alcaldes y la sociedad civil repercute en el desarrollo de Lima</p> <p>9. La MML no ha encabezado la articulación de las organizaciones sociales y los distritos</p> <p>10. La MML no ha reconocido a los miembros de la AML de manera formal y simbólica</p> <p>11. La convocatoria de las sesiones ordinarias no ha sido la adecuada respecto al tiempo y a quien se contacta como representante de la organización</p>

<b>Propuestas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinaciones con las gerencias de la MML (GPV, PGRLM, IMP) para convocar a más OSC de cada distrito e informarles de las actividades de la AML.</li> <li>2. GPV debe identificar a los líderes y lideresas para la labor de promoción de la AML</li> <li>3. Desde la AML deben priorizarse los elementos y objetivos estratégicos que permitan generar impacto en la ciudad.</li> <li>4. Explorar una nueva agenda de la AML además del PDRC y PP</li> <li>5. Propuestas legislativas para fortalecer la AML</li> <li>6. A propuesta de la AML tener encargos sobre temas importantes que involucren a los alcaldes y la sociedad civil</li> <li>7. La MML y los alcaldes distritales deben evaluar la labor de la AML</li> <li>8. La AML como oportunidad de formación ciudadana a través de una estrategia de medios</li> <li>9. La AML debería tener mayor presencia en las actividades públicas de la MML</li> </ol>

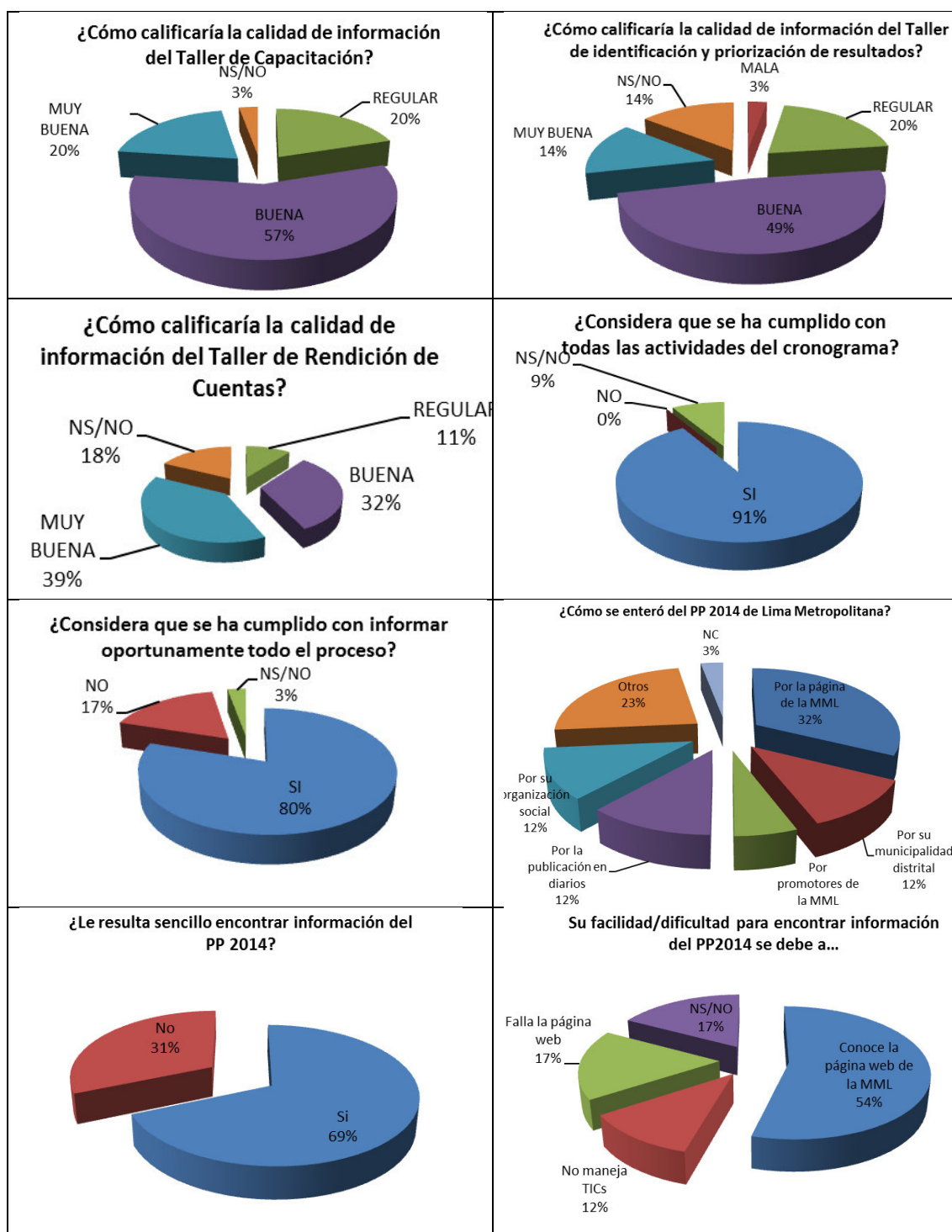
Fuente: Taller de evaluación de la Asamblea Metropolitana de Lima, realizada el 24 de enero de 2013.

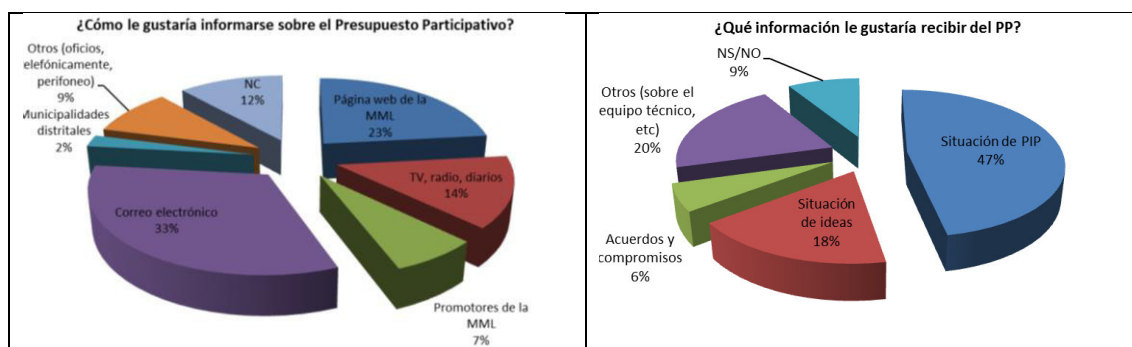
Para el proceso del Presupuesto Participativo también se realizó una evaluación a modo de encuesta, que fue aplicado a los agentes participantes del proceso correspondiente al 2014. El objetivo era conocer la percepción de los participantes sobre que los contenidos de los talleres, además, haciendo un breve sondeo acerca de los medios y preferencias de comunicación.

De los resultados podemos encontrar que más del 70% de los participantes consideraba entre muy buena y buena la calidad de la información brindada en la primera fase de los talleres de capacitación. El mismo resultado se observa en los talleres de identificación y priorización de resultados, y el de rendición de cuentas.

Respecto a la percepción de los participantes sobre el cumplimiento de las actividades programadas en el Cronograma del Presupuesto Participativo, casi la totalidad (91%) consideró que se cumplió, a pesar de que algunas actividades y fechas tuvieron que ser modificadas.

Imagen 6. Resultados de evaluación del proceso del Presupuesto Participativo Metropolitano





Fuente: Encuesta del Presupuesto Participativo 2014

En la segunda parte de la evaluación, encontramos que refiere a la eficacia de las acciones de comunicación realizadas. Es así que se consulta sobre el uso de la página web, la dificultad para acceder a la misma y la identificación de otros medios de comunicación donde el correo electrónico (33%) resulta el preferido por los participantes del proceso. Asimismo, se observa una preocupación latente sobre la situación de las ideas propuestas (18% quisiera recibir información acerca de esto) y los proyectos de inversión pública de procesos participativos anteriores (47% quisiera recibir información sobre ello).

Además, se llevó a cabo un análisis sobre los agentes participantes, a partir de la identificación de las organizaciones, registradas en el Libro de Registro de Agentes Participantes del Presupuesto Participativo de Lima Metropolitana y en el aplicativo del Presupuesto Participativo del Ministerio de Economía y Finanzas ([www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)). Como se observa, a partir de la intervención de la comunicadora, encontramos que hubo un incremento de cerca del 50% de nuevas inscripciones para el último proceso metropolitano.

Tabla 10. Cuadro comparativo de agentes participantes inscritos en el Presupuesto Participativo de Lima Metropolitana

Tipo de organización	PP2013	PP2014
Social	72	71
Municipal	35	37
ONG	23	18
Salud	17	3

Mujeres	14	126
Productiva	12	10
Gremial	11	9
Universidad	11	23
Educación	10	8
Juvenil	7	6
Ambiental	7	4
Mancomunidad	4	2
Colegios profesionales	3	3
Cultural	2	13
Entidad pública	0	3
<b>Total</b>	<b>228</b>	<b>336</b>

Fuente: Informes del Presupuesto Participativo de Lima Metropolitana correspondientes a los años fiscales de 2013 y 2014.

#### **5.4.9 La revocatoria y su impacto en la comunicación**

Todo el aparato y el flujo de trabajo que se había construido para la organización, seguimiento y priorización de proyectos del Presupuesto Participativo se vio afectado cuando el Jurado Nacional de Elecciones – JNE, a través de la Resolución N° 1000 - 2012 – JNE, publicada 31 de octubre de 2012, definía el proceso de revocatoria para la señora Susana Villarán de la Puente, alcaldesa de Lima Metropolitana.

Una de las principales acciones que tomó la Gerencia de Comunicación de la MML, fue disponer que todos aquellos paneles publicitarios que correspondieran a obras públicas (para el caso del PGRLM, aquellos que se encontraban en el marco del Presupuesto Participativo), debían eliminar cualquier propaganda referida a la alcaldesa. Este nuevo contexto significó una limitante para la comunicación en términos de publicidad. Considerando que los ciudadanos de Lima son personas orientadas por el pragmatismo, posicionar la nueva gestión sin poder hacer la publicidad adecuada mermaron los resultados que se pudieran obtener.

En un proceso político como la revocatoria, con medios de comunicación con intereses particulares y una ciudadanía poco satisfecha con los resultados de una ajustada victoria electoral del 2011; significó un contexto adverso para la publicidad de las obras y servicios que venía realizando la MML. Como primera acción, se procedió a reemplazar cada firma que usualmente se convierte en un recordatorio de los resultados de la gestión, por “Alcaldía de Lima”.

Ilustración 9. Paneles publicitarios de obras públicas antes y después del proceso de revocatoria.





Al mismo tiempo se tomaron medidas respecto a la exposición en medios. La Subgerencia de Prensa de la MML, a través de las reuniones semanales con comunicadores, determinó a los voceros oficiales de los órganos de línea y los desconcentrados, solicitando, además, que hubiera especial cuidado con la presencia de otros funcionarios en medios de comunicación local y nacional; ya que la coyuntura política hacía difícil el manejo de medios y debido a esto, todas las declaraciones requerían de especial cuidado y coordinación previa, para evitar crisis mediática.

Esto dio como resultado una reprogramación de actividades durante los meses que la revocatoria dio a lugar. Implicó que los procesos administrativos entraran se paralizaran y se quedaran en pausa. También se dejaron de lado la producción de materiales de comunicación debido a la disposición de la propia Gerencia que buscaba evitar multas y crisis mediática que alimentara la compleja coyuntura política. Es evidente que estos materiales no solamente hubieran servido como medio informativo si no como una forma de mostrar avances de la propia gestión, sobre todo, a los agentes participantes que venían esperando proyectos priorizados de anteriores procesos participativos.

Además, se procedió a realizar el retiro de la publicidad que señala el inicio o próxima inauguración de alguna obra de infraestructura, toda actividad relacionada con esto como “primera piedra”, inauguración y otros parecidos; fueron cancelados, según estipuló la norma del Jurado Nacional de Elecciones. Todas las actividades relacionadas a la información de los proyectos de inversión pública y el estado de los mismos, era reportado a la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas de la MML. De enero a agosto, se generaron (08) reportes.

## **6. BALANCE DE LA EXPERIENCIA**

A modo de síntesis del análisis realizado a la experiencia profesional, podemos puntualizar que se identifican los siguientes aportes:

### **6.1 Resultados de la experiencia**

#### **6.1.1 Lecciones aprendidas**

En torno a la reflexión de la experiencia encontramos lo siguiente:

##### **6.1.1.1 De la dificultad para la continuación de las políticas públicas**

El desarrollo de una política pública depende de la continuidad de las apuestas políticas que cada autoridad elegida decida priorizar en su gestión. Esto puede ir divorciado de una demanda ciudadana y pueden responder a réditos políticos personales; muchas de las decisiones en materia de inversión pública, no pasan necesariamente por una concepción de desarrollo, si no por una visión de corto plazo. En nuestro país, una apuesta a largo plazo no es una práctica común, no es una filosofía de trabajo. Desde la ciudadanía, exigir el fortalecimiento de los espacios de participación ciudadana acaban siendo hechos aislados si no vienen acompañados de decisiones políticas, o en otros casos; son una respuesta populista que no alcanza la madurez necesaria, cuando la administración de turno deja el poder.

##### **6.1.1.2 Del gobierno en la inestabilidad de los contextos político-sociales**

La gestión de Susana Villarán es un ejemplo de cómo puede afectar el contexto político, el proceso de revocatoria que atravesó, la poca aprobación ciudadana y el imaginario adverso que se construyó; se convirtieron en obstáculos para informar y visibilizar los procesos participativos que se venían trabajando al interior de la MML. La importancia que le otorgó su gestión a la participación y concertación tuvo un efecto negativo en la opinión pública; acostumbrada a una forma de pensamiento pragmático antes que reflexivo y concertador. Esto, en espacios de consulta como la Asamblea Metropolitana de Lima y los Talleres de Rendición de Cuentas, se convierten en “bombas de tiempo”, frente a la percepción de una “falta toma de decisiones” o “incapacidad de gestión” que considera la consulta a la ciudadanía un proceso accesorio y/o innecesario.

### **6.1.2 De la falta de priorización para labores de comunicación**

La gestión municipal dio mayor apoyo a las labores de comunicación en comparación a las anteriores gestiones ediles; la necesidad de que estas tuvieran una articulación de mayor nivel que hiciera frente a la ciudadanía desconfiada, era primordial. Esto iba más allá de los agentes participantes, ya que mientras las expectativas sobre el proceso y propia gestión se incrementaban; un solo profesional resultaba insuficiente ante tales demandas comunicacionales.

#### **6.1.2.1 De la necesidad de acercarse al ciudadano**

La descentralización de las actividades de los procesos participativos, así como la articulación con las OPD y órganos de línea de la Municipalidad Metropolitana de Lima establecieron puentes entre el gobierno metropolitano y la ciudadanía, generando expectativas sobre estos procesos participativos. En una sociedad limeña que invierte poco tiempo en participación ciudadana, es la gestión la que crea los mecanismos para acercarse al ciudadano y ciudadana; y así incluirlo en los procesos que se considere necesarios y pertinentes.

#### **6.1.2.2 De la importancia de comprender la gestión pública y sus procesos**

Los proyectos de inversión pública (PIP) priorizados en el Presupuesto Participativo (PP) se enmarcan dentro del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). Este sistema presenta anomalías que lo hacen poco eficiente y donde ni la Municipalidad Metropolitana de Lima ni el Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana, tienen injerencia directa. El proceso del SNIP, complejo y lento no lo conoce la ciudadanía, la mayoría desconocer que, en el mejor de los casos, un PIP toma 2 años para poder ejecutarse. He ahí la importancia de brindar no solo información si no educación en relación a la inversión pública, frente a eso, la comunicación es básica para transparentar procesos y no alimentar falsas expectativas.

### **6.1.3 Hallazgos**

Sobre lo encontrado podemos apuntar identificamos asuntos internos y externos en la experiencia:

#### **6.1.3.1 De los conflictos internos en la corporación municipal**

La existencia del Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana debía ser transitoria. No obstante, la complejidad del gobierno de la ciudad de Lima, la falta de decisión de los propios ministerios para transferir funciones y el proceso de descentralización en sí, generaron duplicidad de funciones y cuestionamientos frente a la verdadera razón de ser del PGRLM al interior de la MML. Estos cuestionamientos, repercutieron en la importancia y asignación presupuestal para comunicaciones, generando críticas a la promoción de los procesos participativos.

#### **6.1.4 De las expectativas de la ciudadanía frente a la inversión pública**

La mayor difusión de los procesos participativos, así como los espacios de consulta y la posibilidad que estos resuelvan problemas de nivel vecinal (como veredas, pistas, jardines y demás), generaron gran expectativa ciudadana al momento de hacer más visible estos procesos. Efecto que no se advirtió en su momento. Resultó difícil, y aún se considera que no se trabajó lo suficiente, para desterrar la idea de que los procesos metropolitanos atienden temas vecinales, además del desconocimiento de la población sobre el SNIP y sus procesos, además de porqué existen tantos proyectos que aún no se ejecutan ni tienen siquiera asignación presupuestal.

#### **6.1.5 Tareas pendientes respecto al análisis de la experiencia**

- Análisis social de las dinámicas en las áreas interdistritales para identificar no solo necesidades de comunicación diferenciadas, si no expectativas sobre la ciudad.
- Comunicación virtual, utilizando las redes sociales; pero también capacitando a los propios agentes participantes para disminuir costos en logística.
- Educación sobre gestión pública, acerca de cómo funciona el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), capacitaciones para que los agentes participantes aporten desde el mismo sistema y faciliten la consolidación de ideas de proyecto.

- Implementar un área de comunicaciones en el PGRLM que se encuentre debidamente equipada y cuente con personal capacitado para realizar las labores.

#### **6.1.6 Aportes**

##### **6.1.6.1 A nivel Teórico-Conceptual**

- A la luz del análisis de la experiencia, consideramos necesario incorporar la planificación estratégica como mecanismo y filosofía de trabajo para las comunicaciones.
- La incorporación de un enfoque educativo en los procesos de capacitación y formación de los agentes participantes, para pasar a ser solo un proceso formal y se logre convertir en un espacio de reflexión.

##### **6.1.6.2 A nivel Profesional**

- Capacidad de análisis y lectura político-social para el desarrollo de estrategias de comunicación en el marco de procesos participativos que resulta indispensable en un contexto tan politizado como es gobernar Lima Metropolitana.
- Plantear canales de comunicación democráticos para que la información pública relacionada a las acciones de la gestión, verdaderamente lleguen a la ciudadanía, tanto para aclarar dudas como para generar interés sobre los procesos de participación ciudadana.

##### **6.1.6.3 A nivel Instrumental**

- Incorporación de instrumentos de seguimiento ciudadano de datos abiertos para el libre acceso al estado y situación de los proyectos de inversión pública, incluso desde que son solo ideas hasta que son entregados.

##### **6.1.6.4 A nivel Social**

- Necesidad de articular acciones con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) para atender y educar a la población sobre el ciclo de proyectos,

igualmente con la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y su Área de Descentralización, para asesorar sobre la adecuada forma de comunicar la descentralización y transferencia de funciones.

## 7. CONCLUSIONES

- La experiencia profesional ha marcado un hito dentro de la carrera profesional de quien redacta este documento, existe un proceso de aprendizaje alimentado por las circunstancias adversas y las dificultades externas que hicieron del proceso de comunicación, un reto. Ello ha permitido desarrollar nuevas y mejores habilidades comunicativas, así como lecciones profesionales, aplicables y replicables a otras experiencias desarrolladas.
- La necesidad que el comunicador(a) que realiza las labores en una entidad pública posea herramientas e instrumentos que favorezcan su análisis político, resulta clave. La capacidad de análisis político permite visualizar un panorama más sincero de la comunicación. Sin ello, el desarrollo de las estrategias se encuentra fuera de la realidad, más aún cuando se labora en escenarios complejos como lo es la Municipalidad Metropolitana de Lima, entidad altamente politizada.
- La comunicación en los procesos de participación ciudadana dentro de la gestión pública está determinada por el tipo y estilo de gestión que cada autoridad plantea en su periodo. Este factor es trascendental y el comunicador(a) debe ser perspicaz, ya que esto puede limitar o facilitar la comunicación.
- La incorporación de la planeación estratégica en el diseño y ejecución de la estrategia de comunicación es imprescindible, pues sirve como herramienta para desarrollar acciones sostenibles que generen impacto.
- Identificar e incorporar los instrumentos de planificación de la gestión pública en las estrategias de comunicación, ello permite un trabajo ordenado y concatenado con las apuestas institucionales. Las labores de comunicación estuvieron enmarcadas dentro del Plan Regional de Desarrollo Concertado de Lima, esto marcó la pauta necesaria para la implementación de las actividades en base a un plan organizado y estructurado.

- Conocer y manejar los procedimientos administrativos de la gestión pública convierte en hechos las ideas, propuestas y planteamientos. Para la gestión pública los sustentos técnicos son tan importantes como los administrativos, por lo cual, es indispensable involucrarse en dichos procedimientos para concretar cualquier actividad.
- Durante el proceso de revocatoria las labores de comunicación debieron redirigir sus esfuerzos solo hacia la solicitud de información ciudadana directa, que en este caso fue realizada por los agentes participantes de los procesos; pues el contexto político no permitía la difusión de los resultados (llámese proyectos de inversión en ejecución o próximos a ejecutarse). Este contexto planteó nuevos retos para desarrollar productos de comunicación.
- La comunicación directa (como el portal web de la página de la Municipalidad Metropolitana de Lima y el contacto directo de la comunicadora) ayuda en escenarios de restricción informativa (como el caso de la revocatoria). Sin embargo, esta estrategia es insostenible y se debe aplicar solamente por un periodo corto. Lo ideal es trabajar un sistema de comunicación interno y externo de forma orgánica, valorando y garantizando, comunicaciones óptimas y adecuadas.
- El fortalecimiento de la comunicación interna al interior de la institución contribuyó al desarrollo de las labores de comunicación. La articulación de los órganos de línea y las OPD junto con el PGRLM se convirtió en una estrategia sólida de acción y creación de actividades que tuvieron buena acogida ciudadana y permitieron el éxito del incremento de la participación en el proceso del Presupuesto Participativo.
- Un trabajo de sensibilización a los funcionarios públicos ediles sobre la importancia de los procesos participativos en la construcción de una sociedad más democrática hubiera dado pie a implementar acciones y actividades de mayor impacto comunicacional que evidenciaran el valor real que tiene la comunicación en los procesos participativos.



## **8. RECOMENDACIONES**

- Desde la Academia, sería importante que la Escuela Académico Profesional (EAP) de Comunicación Social incorpore en la currícula herramientas para elaborar sistemas de medición y evaluación de las estrategias de comunicación implementadas, más allá de un tema cuantitativo, se requiere un enfoque de procesos.
- Igualmente, fortalecer los conceptos de planificación estratégica y construcción de escenarios, que contribuiría al desarrollo de una estrategia de comunicación adaptable que responda a las necesidades cambiantes propias de un contexto político-social complejo como es Lima.
- Además, contar con mejores herramientas para identificar las diferentes formas de intervención según el campo laboral en el que nos desempeñamos. A la luz de esta experiencia, es claro que la gestión pública tiene características y necesidades propias que distan a las de trabajar por ejemplo desde la sociedad civil o el sector privado-empresarial. Consideramos que esto ayudaría a mejorar los enfoques de comunicación, generando un trabajo más acorde a la realidad.
- A la Municipalidad Metropolitana de Lima, recomendar que cuente con al menos un profesional en cada unidad o área de comunicaciones para cada uno de sus órganos de línea y órganos desconcentrados; a su vez, mejorar y crear mecanismos de comunicación interna, así como, sistemas de información compartidas que faciliten la coordinación al interior de la organización.
- En la misma línea, consideramos relevante que establezca como política institucional la sensibilización a los funcionarios y miembros de la corporación municipal en relación a la importancia y poder de la comunicación, no solo en los aspectos externos, de imagen institucional, si no como mecanismo en las acciones municipales y la relación con la ciudadanía.
- Respecto al Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana, que incorpore dentro de Manual de Organización y Funciones (MOF) el Área o

Unidad de Comunicaciones, para la coordinación permanente y constante con la organización de la Municipalidad Metropolitana de Lima, pero, sobre todo, para que se asigne una partida presupuestal que permita realizar las labores de comunicación respectivas.

- En relación a los procesos comunicativos, se sugiere involucrar más a tomadores de decisiones, técnicos y especialistas de la organización, de tal forma que todos contribuyan a madurar los espacios de participación ciudadana, donde convergen factores políticos y sociales importantes que sí marcan una agenda en Lima Metropolitana.
- Para contribuir a los procesos de la participación en la gestión pública, apostamos por la elaboración de instrumentos normativos (ordenanzas) que otorgan la posibilidad de continuidad y pueden convertirse en una herramienta básica que permita seguir construyendo procesos sociales.

## 9. BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DIGITALES

- Alfaro, R. (2000). *Culturas populares y comunicación participativa: en la ruta de las redefiniciones*. Obtenido de Razón y Palabra: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n18/18alfaro.html>.
- APOYO Virtual. (2012). *Jóvenes en Redes Sociales*. Lima: APOYO.
- Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Barranquero, A. (16 de Enero-Julio de 2009). *Diálogos de la comunicación*. Recuperado el 16 de abril de 2015 de Abril de 2015, de Diálogos de la comunicación: [http://www.academia.edu/3366952/La\\_arquitectura\\_participativa\\_de\\_la\\_comunicaci%C3%B3n\\_para\\_el\\_cambio\\_social](http://www.academia.edu/3366952/La_arquitectura_participativa_de_la_comunicaci%C3%B3n_para_el_cambio_social)
- Botero, L. (2006). Comunicación pública, comunicación política y democracia: Un cruce. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 5(9), 13-27.
- Campillo, C. (2010). Comunicación pública y administración municipal. Una propuesta de modelo estructural. *Pensar la Publicidad*, 45-62.
- Cornejo, O. C. (5 de Agosto de 2013). *¿Cómo explicar la campaña para revocar a la alcaldesa?* Obtenido de La Mula: [www.omarcavero.lamula.pe](http://www.omarcavero.lamula.pe)
- Cuadros, J. (2015). La comunicación pública como estrategia orientadora en los procesos de participación ciudadana de los jóvenes. *Revista Encuentros*, 111-122.
- Gumucio, A. (2001). *Haciendo Olas: Historias de la Comunicación Participativa para el Cambio Social*. Estados Unidos: Fundación Rockefeller.
- Instituto Metropolitano de Planificación. (2014). *Proyecciones poblacionales para Lima Metropolitana a los años horizonte 2018-2021-2025 y 2035 a nivel distrital*. Lima: IMP.
- Lima Cómo Vamos. (18 de Abril de 2012). *Lima Cómo Vamos*. Obtenido de Lima Cómo Vamos: <http://www.limacomovamos.org/boletines/las-7-mancomunidades-de-lima/>
- Lima, M. M. (2017). *Presupuesto Participativo de Lima Metropolitana 2018*. Obtenido de <http://www.munlima.gob.pe/gobierno-abierto-municipal/transparencia/mml/participacion-ciudadana/presupuesto-participativo/presupuesto-participativo-2018>
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (1992). *Plan de Desarrollo Metropolitano de Lima y Callao 1990-2010*. Lima.
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (09 de Diciembre de 2010). *Municipalidad Metropolitana de Lima*. Obtenido de Transparencia: <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/NoTesis/Informe%20Final/AhoraSI/ORD-1476.pdf>

- Municipalidad Metropolitana de Lima. (2012). *Manual de Identidad Gráfica*. Lima: Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (2012). *Plan Estratégico Institucional*. Lima: Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (2015). *Reglamento de Organización y Funciones*. Lima: Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (2017). *Oficio N° 2017-06-026/MML-GP-*. Lima.
- Muñoz, R. (2013). *Descentralización del desarrollo. Perspectivas del proceso peruano*. Lima: Tarea.
- Ortiz Ayala, A. y. (2014). "Porque te quiero te apoyo". Estilo de gobierno y aprobación presidencial en América Latina. Santiago de Chile. Obtenido de [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-090X2014000200002](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-090X2014000200002)
- Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana. (2013). *Ayuda Memoria*. Lima.
- Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana. (2013). *Informe del Presupuesto Participativo de 2014*. Lima: Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana. (2014). *Reglamento de Organización y Funciones*. Lima: Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana.
- Remy, M. G. (2016). *Acierto y limitaciones de una experiencia de gestión: Tres intentos de reforma en la Municipalidad Metropolitana de Lima*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Valle, C. D. (2006). Comunicación Participativa: Aproximaciones desde América Latina. *Revista Redes*(4), 113-130.
- Wurst, A. (2014). Castañeda, Villarán y dos maneras muy distintas de ver la gestión de obras en zonas populares de Lima. *Argumentos*, 3-9.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Encuesta del Presupuesto Participativo 2014 de Lima Metropolitana

### ENCUESTA DE PERCEPCIONES

#### Datos:

Organización		Área interdistrital	
Agente participante			
Correo electrónico			
Teléfono fijo		Celular	

Estimado agente participante, el objetivo de la presente encuesta es recoger su opinión sobre el desarrollo del proceso del Presupuesto Participativo 2014 de Lima Metropolitana. La información que brindará nos permitirá mejorar los próximos procesos. Agradecemos tenga a bien responder las siguientes preguntas:

#### I. **Desarrollo del proceso del PP**

¿Cómo calificaría la calidad de información recibida en los siguientes talleres?, donde 1-muy mala, 2-mala, 3-regular, 4-buena y 5-muy buena:

Taller de Capacitación

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Taller de Identificación y Priorización de Resultados

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Taller de Rendición de Cuentas y Elección del Comité de Vigilancia

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿Considera se ha cumplido con todas las actividades del cronograma?

☐ Si ☐ No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿Considera que se ha cumplido con informar oportunamente todo el proceso?

☐ Si ☐ No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

#### II. **Mecanismos de comunicación**

¿Cómo se enteró del Presupuesto Participativo 2014 de Lima Metropolitana?

\_\_\_\_\_

¿Le resulta sencillo encontrar información del Presupuesto Participativo 2014 de Lima Metropolitana? ¿Por qué?

\_\_\_\_\_

¿Cómo le gustaría informarse del Presupuesto Participativo 2014 de Lima Metropolitana?

\_\_\_\_\_

¿Qué información le gustaría recibir del Presupuesto Participativo 2014 de Lima Metropolitana?

\_\_\_\_\_

#### III. **Nivel de participación**

¿Ha asistido a todas las reuniones Presupuesto Participativo 2014?

☐ Si ☐ No

¿Por qué?

¿Cuál sería su propuesta? \_\_\_\_\_

*¿Participó del Presupuesto Participativo de su distrito?*

☐ Si

☐ No

*¿Qué propuesta realizó?* \_\_\_\_\_

***Escriba 3 aspectos positivos del actual proceso del Presupuesto Participativo 2014 de Lima Metropolitana***

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

***Escriba 3 aspectos que son necesarios mejorar para el siguiente proceso***

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

### **Comentarios**

---

---

---

---

---

---

---

Gracias a su participación, Lima mejora.  
**PRESUPUESTO PARTICIPATIVO 2014  
DE LIMA METROPOLITANA**